

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Administración de Empresas

**Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos en la empresa
"Restaurante la Cañita"**

Víctor Vicente Saltos Torres

Tutora: Marcela Pérez Pazmiño

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Víctor Vicente Saltos Torres, autor de la tesis intitulada “Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos aplicado a la empresa "Restaurante la Cañita”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 17 de enero del 2020

Firma:

Resumen

Todas las empresas actualmente operan en entornos dinámicos, ya que el sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes del país por su capacidad para generar empleo, es necesario que las empresas que en él operan sean eficientes para satisfacer los requerimientos del turismo extranjero y nacional. Esta coyuntura y las falencias que el restaurante La Cañita evidencia por la FALTA de una gestión técnica basada en procesos, justifican desarrollar LA investigación "Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos aplicado a la empresa Restaurante la Cañita", que busca aportar conocimiento a emprendedores, para que determinen los mejores procesos en la producción de alimentos, y generen cambios positivos sustanciales en sus empresas.

En su contenido en primer lugar se expone literatura especializada relacionada a la gestión y mejora de procesos en empresas del sector de alimentos y bebidas; posteriormente se diagnostican los procesos que desarrolla restaurante La Cañita, evidenciándose que existe riesgo moderado bajo que sean ineficientes respecto al cumplimiento del sistema BPM; en los productos y servicios existe riesgo moderado bajo que la calidad no sea la adecuada; las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de recurso humano y tecnológico, evidencian la presencia de serias deficiencias en la gestión; los hallazgos motivan la propuesta de un modelo de gestión que promueve el mejoramiento continuo de los procesos del restaurante La Cañita, ésta es positiva ya que si la empresa dispone de una cultura organizacional enfocada en el desarrollo de talento humano idóneo y herramientas TIC adecuadas, podrá desarrollar procesos eficientes que cumplan estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura de alimentos (BPM), generará una oferta de valor atractiva para sus clientes, y logrará beneficios por el incremento en las ventas y la optimización en el uso de recursos. El éxito de la propuesta dependerá del compromiso de los propietarios y administrador, para generar vínculos de comunicación con el personal, y minimizar la resistencia y e inconvenientes que pudiesen surgir en el proceso de implementación.

Palabras claves: Alimentos y bebidas, gestión por procesos, mejora continua, estrategias, calidad.

Dedico el presente trabajo investigativo a la señora Lupe Torres, madre eres un ser maravilloso, este es un logro más que llevo a cabo, y ha sido en gran parte gracias a ti; por tu ayuda, compañía, y amor. Te doy mis sinceras gracias.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por su apoyo permanente sin el cual hubiera sido muy difícil lograr esta meta en mi vida profesional.

Agradezco a mis amigos por su comprensión, con quienes ha sido un gusto compartir mi vida y estudios.

Agradezco a mis compañeros y profesores de la Universidad Andina de quienes me llevo un amplio bagaje de conocimientos, experiencias, opiniones y consejos, que han aportado enormemente a enriquecer mi vida.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Problemática	15
Objetivos.....	16
Justificación	17
Capítulo primero. Mejora De Procesos	19
1. La gestión por procesos	19
1.1. Enfoque orientado a procesos y mejora	20
2. Gestión de la calidad.....	23
2.1. Calidad en los servicios turísticos	25
3. Estándares para el mejoramiento de procesos en Alimentos y Bebidas.....	26
4. Normativa relacionada vigente en Ecuador.....	29
Capítulo segundo. Diagnóstico Situacional.....	31
1. Marco metodológico.....	31
1.1. Población y muestra	31
1.2. Técnicas e instrumentos	32
1.2.1. Para evaluar el cumplimiento del código de buenas prácticas de manufactura BPM	32
1.2.2. Para evaluar la calidad de los productos y servicio generado	34
1.2.3. Para evaluar las capacidades de gestión	36
2. Análisis de la organización.....	37
2.1. La organización.....	37
2.2. Cumplimiento de BPM.....	39
2.3. Calidad de los productos y servicios	41
2.4. Capacidad Estratégica	43
2.5. Capacidad legal	44
2.6. Capacidad organizacional	44

2.7.	Capacidad administrativa	45
2.8.	Capacidad de talento humano	46
2.9.	Capacidad tecnológica.....	48
2.10.	Capacidad financiera	50
Capítulo tercero. Propuesta.....		57
1.	Perspectiva de desarrollo	58
1.1.	Misión, Visión y Valores	58
1.2.	Gestión del talento humano.....	59
1.3.	Sistemas de información	64
2.	Procesos internos	65
2.1.	Cadena de valor	65
2.2.	Procesos.....	65
2.3.	Norma para las Buenas Prácticas de Manufactura	73
3.	Perspectiva del cliente	90
4.	Perspectiva financiera.....	102
5.	Metas	103
Conclusiones y Recomendaciones		105
Bibliografía.....		107

Figuras y Tablas

Índice de Tablas

Tabla 1. Instrumento para evaluar el cumplimiento de BPM en La Cañita	32
Tabla 2. Escala para caracterizar la eficiencia en los elementos y capítulos de BPM ...	34
Tabla 3. Instrumento para evaluar la calidad del producto y servicio	35
Tabla 4. Escala para evaluar la calidad del producto y servicio	36
Tabla 5. Escala de valoración de la eficiencia de las capacidades de gestión	37
Tabla 6. Resultados de la evaluación del cumplimiento de BPM en La Cañita	39
Tabla 7. Resumen de la evaluación del cumplimiento de BPM en La Cañita	41
Tabla 8. Resultados de la evaluación de la calidad de los productos	41
Tabla 9. Capacidad estratégica	43
Tabla 10. Capacidad legal	44
Tabla 11. Capacidad organizacional	45
Tabla 12. Capacidad administrativa	46
Tabla 13. Capacidad de talento humano	47
Tabla 14. Capacidad tecnológica	48
Tabla 15. Balance general comparado (Dólares)	50
Tabla 16. Balance general comparado porcentualmente	51
Tabla 17. Variaciones anuales observadas en el balance general	52
Tabla 18. Estado de resultados comparado	53
Tabla 19. Estado de resultados comparado porcentualmente	54
Tabla 20. Variaciones anuales observadas en los rubros del estado de resultados	54
Tabla 21. Índices financieros	55
Tabla 22. Programa de capacitación	64
Tabla 23. Objetivos del manual BPM	74
Tabla 24. Aspectos del local La Cañita - BPM	75
Tabla 25. Equipos y utensilios La Cañita - BPM	77
Tabla 26. Recepción y almacenamiento MP e insumos - BPM	78
Tabla 27. Ambiente de cocina en La Cañita - BPM	80
Tabla 28. Ambiente de comedor en La Cañita - BPM	81
Tabla 29. Preparación y manipulación de alimentos en La Cañita - BPM	82
Tabla 30. Control de alimentos cárnicos recibidos en La Cañita - BPM	87
Tabla 31. Descongelación de alimentos en La Cañita - BPM	88
Tabla 32. Parámetros de cocción de carnes en La Cañita - BPM	89
Tabla 32. Ingeniería de platos para nuevo menú en La Cañita	90
Tabla 34. Impacto de la implementación de la propuesta	102

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa actual de procesos de La Cañita.....	49
Figura 2. Mapa de objetivos de La Cañita.....	58
Figura 3. Valores de La Cañita.....	59
Figura 4. Organigrama de La Cañita	61
Figura 5. Cadena de valor de La Cañita	65
Figura 6. Proceso de compra de materia prima e insumos	67
Figura 7. Proceso de preparación de platos	69
Figura 8. Proceso de preparación de mesas	70
Figura 9. Proceso de recepción entrega y pago de pedidos	71
Figura 10. Proceso atención de quejas.....	73
Figura 11. Metas por objetivo y perspectiva	103

Introducción

El sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes del país por su capacidad para generar empleo, por lo que es necesario dotarlo de suficiente capacidad competitiva y eficiencia para satisfacer los requerimientos del turismo extranjero y la comunidad nacional. Un caso particular es el restaurante La Cañita, que opera desde 2013 en Carapungo sector del norte de Quito, que evidencia falencias e ineficiencias porque no aplica gestión por procesos, lo que dificulta su mejora y control.

Toda empresa actualmente opera en entornos dinámicos, sujetos a permanentes cambios políticos, tecnológicos, globales y económicos, por ello es importante entender las estructuras organizacionales y procesos para determinar las acciones estratégicas más adecuadas que permitan mejorar su gestión.

Este trabajo busca aportar conocimiento a los emprendedores, para que determinen los mejores procesos en la producción de alimentos, y así generar cambios sustanciales en sus empresas, y proponer una oferta de atractiva, eficiente y de calidad, que les permitirá aprovechar que el país es un destino turístico premium del continente.

Problemática

Uno de los sectores más importantes del país es el de alimentos y bebidas, porque genera gran cantidad de empleo, el año 2015 aportó 1.68% del PIB nacional lo que lo evidencia su aporte a la economía del país; el sector creció 10.2% y 5% los años 2013 y 2014 respectivamente, pero decreció el año 2015 2.1% y mantuvo esta tendencia hasta fines del año 2017, ya que por efecto de la apreciación del dólar y la crisis económica internacional el turismo se vio mermado, y el sector de alimentos y bebidas se vio fuertemente influenciado por esta situación (SENPLADES 2018).

En busca de dinamizarlo, el año 2014 el Estado impulsó la campaña *all you need is Ecuador* aprovechando que el país es un destino premium en el continente, esta campaña se ha enfocado al eje estratégico Turismo e incluye al sector de alimentos y bebidas (Ministerio de Turismo 2014). La campaña generó impacto positivo en el sector Turismo, y permitió que Ecuador se erija por quinto año consecutivo como mejor destino turístico del continente; lo que exige al sector de alimentos y bebidas mayor capacidad para atender la demanda gastronómica de los turistas.

En Quito existen más de 3.000 los establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas, 95% de los cuales son microempresas (Agencia Metropolitana de Promoción Económica 2103); como señala el Instituto de la Ciudad (2017) la realidad económica del

país, la migración masiva de ciudadanos de Venezuela, Colombia y Cuba, y la facilidad para subsistir mediante un negocio informal de alimentos, ha hecho que el sector de alimentos y bebidas sea el preferido por el 85% de personas al momento de emprender un negocio.

En este contexto, el restaurante La Cañita, microempresa que opera desde el 3 de octubre de 2013 que expende comida típica de la costa y sierra del Ecuador, en el Parque Juan Montalvo de Carapungo sector del norte de Quito, que tiene un nivel anual de ventas de aproximadamente 100.000 dólares, y cuenta con 8 empleados (1 jefe de cocina, 2 cocineros, 3 ayudantes de cocina, 2 personas de servicio y 1 administrador), carece de un modelo de gestión por procesos, lo que causa ineficiencia y que no se aprovechen adecuadamente los recursos y la infraestructura, lentitud en el flujo de trabajo y productos, la insatisfacción de los clientes y repercute negativamente en el logro de sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente, al no contar con un sistema de gestión por procesos, la gerencia del restaurante La Cañita no dispone de indicadores que le permitan desarrollar un control adecuado de la gestión, conocer fidedignamente la realidad de la empresa, lo que dificulta la toma de decisiones y afecta el crecimiento de la organización.

Ante esta situación, se observa que con este trabajo se podrá marcar la diferenciación necesaria para que el restaurante La Cañita y otras empresas del sector, que sigan esta metodología puedan mantenerse en el tiempo con réditos económicos.

Teniendo el lineamiento de mejoramiento de procesos y con antecedentes de que las empresas de alimentos y bebidas en el país no manejan parámetros ni indicadores los cuales puedan medir productividad, tiempos de elaboración, calidad etc. Este trabajo está elaborado para que los emprendedores determinen los mejores procesos para este sector de la producción y generar cambios sustanciales en sus empresas.

Objetivos

El objetivo general que ha buscado alcanzar esta investigación es:

Proponer un modelo de gestión que mejore los procesos del Restaurante la Cañita.

Para ello se han perseguido los siguientes objetivos específicos:

- Exponer literatura especializada relacionada a la gestión y mejora de procesos en empresas del sector de alimentos y bebidas.
- Identificar cómo se desarrollan actualmente los procesos en el restaurante La Cañita.

- Mejorar los procesos del restaurante La Cañita conforme el sistema de gestión propuesto.

Justificación

A nivel del país esta investigación se justifica porque pese a las exigencias que el entorno actual presenta, en el Ecuador un 95% de micro, pequeñas y medianas empresas MIPYME, desarrollan la tradicional gestión funcional que divide a la organización en departamentos (Instituto de la Ciudad 2017); este tipo de estructura organizacional, se establece mediante un organigrama, que define el entramado jerárquico entre los diversos cargos, pero no refleja el funcionamiento organizacional, las relaciones con los clientes y otros aspectos relevantes, lo que dificulta la interacción entre las diversas áreas y las relaciones con los clientes. Ecuador tiene la tasa de actividad emprendedora más alta de América Latina, más de 5.000 microempresas se inician cada año, alrededor del 40% en el sector de alimentos y bebidas, pero 90% de ellas no logra su continuidad por falencias en la gestión y alta informalidad (Global Entrepreneurship Monitor 2017); al proponer un modelo para mejorar los procesos del restaurante La Cañita, se proporcionará un esquema referencial que puede aportar para que todas las microempresas que apliquen la gestión por procesos sean más eficientes, pues como señala la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2017), en América Latina el 75% de las MIPYME que han adoptado la gestión por procesos mejoraron su eficiencia y competitividad 15% en promedio. Si las empresas prevalecen en el tiempo, también se apoyará al empleo pues, en Quito son más de 3.000 los establecimientos que ofrecen alimentos y bebidas, 95% son microempresas y en promedio generan 2 plazas de empleo (Agencia Metropolitana de Promoción Económica 2103).

Para el sector de alimentos y bebidas del país esta investigación es relevante, ya que busca establecer al restaurante La Cañita como un referente para la implementación de este modelo de gestión en negocios del sector de alimentos y bebidas, y de esta forma impulsar el desarrollo adecuado del mismo; como señala Amozarrain (2015), las organizaciones son tan eficientes como sus procesos, por ello en un contexto globalizado, complejo y competitivo como el actual, la gestión de procesos constituye el marco organizativo adecuado para implementar planes de mejora continua y optimizar recursos; al implementar procesos eficientes los actores del sector de alimentos y bebidas generarán una oferta de valor atractiva, eficiente y de calidad.

La importancia de este trabajo de investigación para la Universidad Andina Simón Bolívar radica en que trata el tema “Análisis y propuesta de mejoramiento de procesos aplicado a la empresa Restaurante la Cañita”, que se enmarca en la línea de investigación de “Mejoramiento de la competitividad empresarial” porque está enfocada en el mejoramiento de procesos del sector de Alimentos y Bebidas, bajo la sub línea “sistemas de gestión y productividad”; adicionalmente el tema aporta a generar conocimiento respecto a una esquema de gestión que permite lograr altos índices de calidad, productividad y excelencia, por lo que su aplicación se ha extendido a organizaciones de todo tipo, independiente de su tamaño y actividad.

Para el restaurante La Cañita y sus propietarios, esta investigación es importante ya que producto de la evolución tecnológica y la globalización, la dinámica en el servicio de alimentos y bebidas es constante, la competencia es más agresiva y los clientes son cada vez más exigentes, por ello para tener éxito, las organizaciones deben esforzarse por adaptarse al medio en el que operan, y desarrollar una gestión óptima que les conlleve a ser más eficientes, competitivas y a alcanzar los resultados planificados. Surge como eje para impulsar el éxito de La Cañita, el enfoque basado en procesos, que se centra en las actividades de la organización y busca optimizarlas para lograr el máximo rendimiento y añadir valor a los resultados.

Al contar con un sistema de gestión por procesos, el restaurante La Cañita, podrá establecer el flujo de trabajo que debe desarrollar, y, controlar la eficiencia y calidad en los procesos, esto ayudará a la empresa a obtener mayores ganancias en el corto, mediano y largo plazo.

Capítulo primero

Mejora De Procesos

Toda empresa se sitúa en entornos dinámicos, efecto de los permanentes cambios políticos, tecnológicos, globales y económicos, por ello es importante entender las estructuras organizacionales y procesos para determinar las acciones estratégicas más adecuadas que permitan mejorar su gestión (Certo y Peters 2014).

Es por tanto necesario, proponer una estrategia administrativa enfocada en la estructura organizativa, en la forma en que se articula la ejecución de la misión, y la actividad interna de la organización.

Deben analizarse las actividades y su desempeño verificar el cumplimiento de los objetivos de la organización, la aplicación de la calidad y capacidad de generar bienes o servicios, y los resultados obtenidos; por ello es importante que se creen procedimientos de acuerdo a las necesidades del cliente, que el personal esté plenamente comprometido con la organización y que se sienta parte del proceso que permite entregar un buen servicio al cliente, que conozca los procedimientos normativos y lo que se espera con el resultado final de cada actividad (Amozarrain 2015).

La mejora de procesos para Ferrada y Moraga (2014) es el conjunto de actividades planificadas, coordinadas e interrelacionadas que producen mejoras en la organización, para que ella no solo brinde calidad sino que el servicio que presta esté en permanente evaluación, y que se entregue más valor al cliente.

1. La gestión por procesos

Para que la organización opere eficaz y eficientemente, debe identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí; una actividad o conjunto de ellas, que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada (inputs) en resultados (outputs), puede considerarse un proceso (Organización Internacional de Normalización 2008).

Proceso es el conjunto de actividades secuenciales e interrelacionadas, mediante las cuales una serie de inputs (insumos, personas, equipos, software, información, y demás recursos) se transforman en los outputs deseados (H. Mariño 2014).

Un proceso es una serie de actividades interrelacionadas y ejecutadas con lógica para alcanzar resultados específicos, parten de inputs que los transforman para generar outputs (Silvestrín 2017).

Para Fleming (2016), proceso es un conjunto de actividades interconectadas e interrelacionadas que partir de entradas de insumos, recursos o información, genera salidas de productos, servicios o materiales con valor añadido.

Para la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2015), proceso es una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

En resumen proceso es un conjunto de actividades interrelacionas que se ejecutan en un orden lógico, que procesan entradas (inputs) y los transforman en salidas (outputs) generando valor añadido.

1.1. Enfoque orientado a procesos y mejora

La gestión por procesos se orienta a que la organización desarrolle procesos eficientes, competitivos y que reaccionen inmediatamente a los cambios, por ello es una herramienta para la mejora continua y el logro de los objetivos estratégicos. Su aplicación permite: entender la configuración de los procesos, identificar sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que requieren mejorarse o rediseñarse y establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora, reducir la variabilidad, y optimizar los diversos recursos (Harrington 2014).

El sistema de procesos, conjuntamente con la identificación e interacciones entre los procesos y su gestión, se denomina enfoque basado en procesos.

La Norma de Calidad ISO 9000:2005 señala que el enfoque basado en procesos es la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación de las interacciones de estos y su gestión. Plantea que identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización (Organización Internacional de Normalización 2005).

Este enfoque aporta a: reducir etapas y tiempos innecesarios, para que disminuya la duración total del proceso; simplificación estructuras, mediante una adecuada reducción del personal y los departamentos implicados; eliminar actividades que no añaden valor, para que se mantengan las indispensables para controlar el proceso o las necesarias para cumplir las leyes y normativas vigentes; incluir actividades de valor añadido que incrementen la satisfacción del cliente; ampliación las funciones y responsabilidades del recurso humano, que es determinante para lograr personal polivalente; deducir costos e incrementar la eficacia y eficiencia a partir de la mejora continua; integrar un pensamiento sistémico en toda la empresa; facilitar el cambio de pensamiento y de operación, para orientarse a la satisfacción del cliente; y mejorar la

calidad real de la organización y la calidad percibida por los clientes del proceso (Organización Internacional de Normalización 2005).

A partir de las actividades que desarrolla la organización, se generan una serie de relaciones cuyo objetivo es añadir el mayor valor posible para el cliente, por ello, el valor agregado o añadido, está directamente relacionado con el valor monetario que los cliente están dispuestos a pagar por el bien o servicio ofertado y el tiempo que están dispuestos a relacionarse con la empresa que lo provee (Aquino 2015).

La cadena de valor es un esquema de análisis que considera a la empresa como un conjunto de actividades primarias y de apoyo, las primarias se relacionan con la producción y distribución de los productos y/o servicios que crean valor para el cliente, y las de apoyo se relacionan con la infraestructura, recurso humano, tecnología y adquisiciones; el análisis permite identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor (Deming 2014).

Al definir los componentes del modelo de gestión por procesos se impulsará diferentes iniciativas de mejora sobre la gestión de proveedores-organización-cliente y directamente sobre los procesos que configuran la cadena de valor del Restaurante la Cañita; lo que a su vez permitirá el uso racional de los recursos, permitiendo producir alimentos en las cantidades requeridas, con el menor costo y un estándar de calidad adecuado (Roning 2015).

La búsqueda de una organización por la adaptación a su entorno ha dado importancia creciente a la dirección estratégica para orientar a las empresas en el conocimiento de su entorno, su competitividad durante un proceso continuo. De esta forma, la estrategia empresarial brinda alternativas que llevan hacia acciones tanto en los mercados como frente a los competidores más significativos. La dirección estratégica es la disciplina que promueve el cumplimiento de las metas y del grupo de acuerdo al las necesidades particulares de la organización. Según Álvarez H. (2010) se compone de tres ramas o columnas principales: planeamiento estratégico (estrategia competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional (valores compartidos y desarrollo de la dirección) y arquitectura organizacional (estructura y sistemas). El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura. Citado en (Orba Ferrada y Celsi Moraga 2014).

La administración estratégica tiene como objetivo fundamental mediante las herramientas, mapas conceptuales facilitar la tarea del administrado porque con los adecuados métodos es posible tomar las mejores decisiones dentro de la organización

En la actualidad las empresas sin importar su tamaño como resultados de los cambios globales y económicos atraviesan incertidumbre que se ha experimentado en cada localidad. De ahí que es importante a través de la mirada de la dirección estratégica revisar conceptos para el entendimiento de las estructuras organizacionales, toma de decisiones, procesos de liderazgo (Ciani, Guevara y Magurno 2013), y así determinar cuáles son las mejoras adecuadas de acuerdo a la característica particular de la organización.

La mejora es el objetivo relevante en una organización de manera permanente. “Mejora es la creación organizada de un cambio beneficioso y el logro de niveles de rendimiento sin precedentes” (Carpio 2016, 12).

Desde esta perspectiva relacionada con la mejora propuesta por Carpio sobre la gestión de calidad en el cambio persigue dos enfoques: a) responder a las necesidades del cliente con una mejor calidad de diseño con nivel alto de rendimiento b) nivel más alto de calidad con un menor número de deficiencias.

Es aquella que se encarga de que la organización no solo brinde calidad sino que el servicio que tenga este en permanente evaluación, mejorar, luego de pasar por una etapa de transacción bajo el monitoreo de la operación del Servicio dando más valor al Cliente. La Organización se enfoca en la calidad y la continuidad del Servicio (Alonso 2015).

Aquino (2015) señala que mejora se refiere a un cambio organizado y beneficioso, que impulsa el logro de altos niveles de rendimiento; desde esta perspectiva el cambio busca dos objetivos: responder a las necesidades del cliente con mejor calidad de diseño y alto nivel de rendimiento, y lograr un nivel más alto de calidad con un menor número de deficiencias.

Las actividades y su desempeño deben ser analizados para constatar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la aplicación de la calidad - capacidad la producción de bienes o servicios, y los resultados obtenidos; Burton (2016) hace énfasis en los procesos pero también en los resultados que generan, sostiene que mediante la evaluación es posible generar información relevante para optimizar la toma de decisiones y resolver problemas concretos.

Con un adecuado manual de procesos se puede documentar las actividades que deben seguirse, los responsables y su nivel de participación. Este manual facilita las actividades y labores objeto de control interno. Entre los principales beneficios de un manual de proceso se puede mencionar:

- Permiten conocer con exactitud los requerimientos de los responsables, así como lo que se requiere de ellos y las tareas a cumplir.
- En caso de un desconocimiento adiestrar al personal de las actividades que debe cumplir.
- Llevar un seguimiento de las tareas y hacer una periódica revisión de los procedimientos.
- Permite establecer un mejor control de las rutinas de trabajo y evitar que estas se alteren.
- Se determina los errores, fallas así como a los responsables.
- El control y la evaluación se facilita.
- Se evita la duplicidad en las actividades. (Flores 2012)

Para realizar el diseño de los procesos se debe (Amozarrain 2015):

- Describir las entradas y las salidas.
- Las metas y fines, un proceso responde a la pregunta qué, no a cómo.
- Describirlo para que sea fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- Nombrarlo de forma sugerente a los conceptos y actividades incluidos.

Según Beltrán y otros (2014), los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Efecto en la calidad del producto o servicio.
- Influencia en los factores clave de éxito (FCE).
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Riesgos económicos y de insatisfacción.
- Nivel de utilización de recursos.

2. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad es una forma de dirección, que vincula los elementos de la organización en el perfeccionamiento y mejora continua de sus procesos, incentivando a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen a generar productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control (Puig 2014).

Ferranda y Moraga (2014) señalan que el sistema de gestión de calidad se enfoca en el logro de resultados en relación con los objetivos de la calidad para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas.

La Organización Internacional de Normalización define la calidad como "El grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" (2005, 16).

Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco referencial para la mejora continua, con el fin de incrementar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas; además brinda confianza a la organización y sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente (Organización Internacional de Normalización 2005).

La Norma de Calidad ISO 9000:2005 establece ocho principios para la gestión de la calidad, que pueden utilizarse para guiar a la organización hacia una mejora en su desempeño:

- a) Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo que deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas (Organización Internacional de Normalización 2005).
- b) Liderazgo. Para establecer la unidad de propósito y la orientación de la organización. Es necesario crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (Organización Internacional de Normalización 2005).
- c) Participación del personal. Recurso que es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de ésta (Organización Internacional de Normalización 2005).
- d) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (Organización Internacional de Normalización 2005).
- e) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia, eficiencia y logro de los objetivos (Organización Internacional de Normalización 2005).
- f) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta (Organización Internacional de Normalización 2005).

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información (Organización Internacional de Normalización 2005).
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. La organización y sus proveedores son interdependientes, una mutua relación beneficiosa incrementa su capacidad para crear valor (Organización Internacional de Normalización 2005).

El desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad genera varias ventajas externas e internas para la organización. Las ventajas externas son (González 2016):

- Fortalece la imagen organizacional frente a clientes actuales y potenciales, al mejorar continuamente su nivel de satisfacción; esto incrementa la confianza en las relaciones cliente-proveedor y es fuente de nuevos conceptos de ingresos.
- Asegura la calidad en las relaciones comerciales.
- Facilita la salida de productos y servicios al exterior, pues asegura a las empresas receptoras el cumplimiento de los requisitos de calidad, lo que posibilita la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Las ventajas internas son (González 2016):

- Mejora en la calidad de los productos y servicios, a consecuencia de procesos más eficientes.
- Introduce la visión de la calidad en la organización, lo que fomenta la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y exige el logro de la calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios.
- Ayudar a incrementar la satisfacción del cliente, pues estos requieren productos que satisfagan sus necesidades y expectativas, las que se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Puesto que las necesidades y expectativas del cliente son cambiantes y debido a las presiones competitivas y los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos (NC ISO 9000:2005).

2.1. Calidad en los servicios turísticos

Actualmente la calidad además de ser un requisito esencial de un producto, es un eje estratégico clave para que las organizaciones mantengan su posición en el mercado e incluso aseguren su supervivencia, por ello las empresas deben caracterizarse por la alta calidad de los servicios que entrega a los clientes.

Para Ayala y otros (2015) el servicio es un producto intangible que se le ofrece al cliente, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y expectativas; presenta cuatro características básicas: intangibilidad por lo que es difícil definir especificaciones concretas que estandaricen su calidad; heterogeneidad, varían de un productor a otro y de un usuario a otro; simultaneidad de producción y consumo, se consume mientras se realiza, a menudo con el cliente involucrado en el sistema; caducidad, la mayoría de servicios no se pueden almacenar, por ello si no se usa cuando está disponible se pierde la capacidad del servicio.

La Norma ISO 9000:2005 plantea que un servicio es resultado de un proceso, de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible (Organización Internacional de Normalización 2005).

Cabe señalar que la calidad de los servicios debe establecerse desde la perspectiva de los clientes, es percibida de la evaluación que el consumidor realiza al comparar sus expectativas con el servicio recibido (Grönroos 2016); implica lograr la satisfacción del consumidor para impulsar el incremento de ventas, la cuota de mercado y el retorno de la inversión; por ello hace falta entregar servicios de alta calidad (Beltrán, y otros 2014).

González señala que.

La calidad en el turismo es el resultado del proceso que conlleva la satisfacción de las necesidades, demandas y expectativas del cliente, a un precio aceptable y en conformidad con los factores determinantes como: seguridad, higiene, accesibilidad, transparencia y armonía de la actividad turística en cuestión con un entorno humano y natural. (González 2016, 17)

En conclusión la satisfacción del cliente es una condición necesaria e indispensable para el éxito de la organización, la calidad es un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los consumidores, es el resultado de comparar sus expectativas previas al consumo con las percepciones reales alcanzadas con el servicio.

Si la percepción es menor a las expectativas, el cliente considera que la calidad es mala, queda insatisfecho y no vuelve. Si la percepción es igual a las expectativas, el cliente considera que la calidad es buena, queda satisfecho, pero puede elegir a otros proveedores. Si la percepción es mayor a las expectativas, el cliente considera que la calidad es excelente, queda totalmente satisfecho y encantado, y es fiel a la empresa.

3. Estándares para el mejoramiento de procesos en Alimentos y Bebidas

Para el sector de alimentos y bebidas es procedente considerar tres sistemas que aportan al mejoramiento de los procesos.

- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

- Normas HACCP, que es un proceso sistémico preventivo que busca garantizar la inocuidad alimentaria (Fajardo 2015).
- El estándar ISO 22000 especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (BSI 2017).

Al ser el restaurante La Cañita, una microempresa que tiene un nivel anual de ventas de aproximadamente 100.000 dólares y cuenta con 8 empleados (1 jefe de cocina, 2 cocineros, 3 ayudantes de cocina, 2 personas de servicio y 1 administrador), el modelo de gestión por procesos se ha implementado en base a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para alimentos, que José País (2014) señala es un proceso para diseñar, implementar y evaluar procesos; mejorar su eficiencia y lograr la excelencia; garantizar la calidad y que la producción sea uniforme y controlada. En consecuencia, la metodología aplicada ha sido la de Hernández y Lemus, diseñada específicamente para instalaciones turísticas, comprende las siguientes fases (CEPAL 2017):

- Diagnóstico del grado de la aplicación del enfoque de procesos.
- Preparación para ejecutar la investigación.
- Identificación y selección de procesos a estudiar.
- Caracterización de los procesos a estudiar.
- Determinación de reservas de mejoras y establecimiento de propuestas.
- Selección y aprobación de propuestas.
- Implementación de propuestas de mejoras.

En el estudio se ha considerado que la restauración es el conjunto de factores que intervienen en la elaboración y el servicio de productos solicitados por el cliente, que busca el consumo, la satisfacción y el bienestar (Fajardo 2015).

Los factores intervinientes son (Fajardo 2015):

- Los bienes materiales, principales elementos del plato determinados por la calidad de las materias primas y su elaboración.
- Los atributos del producto, que pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, entre otros) y de servicio (amabilidad, profesionalidad, entre otros).
- La extensión del producto, conjunto de satisfacciones que presenta el cliente al margen de la comida, permite valorar de manera general cómo se siente el cliente en el restaurante.

En cuanto al enfoque interno, para aplicar exitosamente las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para alimentos, se ha considerado que los procesos de incidencia

directa que crean valor para el cliente y la empresa son: compras, recepción, almacenamiento, distribución, producción y servicio.

- Compras, permite asegurar los alimentos, bebidas y otros suministros necesarios para llevar a cabo el servicio al cliente; debe satisfacer las necesidades de aprovisionamiento, seleccionar los proveedores adecuadamente; definir especificaciones de calidad, cantidad y precios; y garantizar productos de alta calidad (Brown 2015).
- Recepción, contrastar los productos que ingresan con la orden de compra y la factura; exigir el cumplimiento de las especificaciones de calidad, trasladar y almacenar los productos aceptados, y elaborar el informe de recepción (Brown 2015).
- Almacenamiento, permite garantizar el suministro del producto, la calidad y la higiene, para asegurar la distribución de materias primas en tiempo y forma, minimizando las pérdidas o mermas (Ayala, y otros 2015).
- Distribución, se refiere a la salida de los productos almacenados hacia las diferentes áreas de la cocina (Fajardo 2015).
- Elaboración, corresponde a la preparación de las comidas y bebidas de manera correcta según lo plasmando en la ficha técnica e instrucciones vigentes (Fajardo 2015).
- Servicio, en lo que se refiere a la atención del cliente. Se debe: garantizar una oferta atractiva, proyectar la imagen y satisfacer las expectativas (González 2016).

Como acápite es importante señalar que un aspecto fundamental para la calidad de los servicios de restauración es la cocina; por ello en el marco de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para alimentos los aspectos a considerar son: la utilización de materias primas de calidad que posibiliten mantener la higiene; el diseño adecuado de las áreas que permitan la marcha hacia delante y la higiene alimentaria; la temperatura adecuada para cada alimento; la distribución apropiada de los equipos de cocina, su correcto funcionamiento y su adecuada relación con la oferta a realizar; la variedad del menú; el correcto almacenamiento y rotación de los alimentos para que se cumpla la primeras entradas primeras salidas (PEPS), la higiene y la continua superación del personal (Fundación Europea para la Gestión de Calidad 2015).

Una vez que la microempresa restaurante La Cañita implemente Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos, se considera que requerirá al menos un año para consolidar este modelo (González 2016), por lo que posteriormente tendrá capacidad para adoptar las Normas HACCP, que es un proceso sistémico preventivo que busca garantizar la inocuidad alimentaria (Fajardo 2015), y luego el estándar ISO 22000 que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria (BSI 2017).

4. Normativa relacionada vigente en Ecuador

En el suplemento 652 del 18 de diciembre 2015, mediante el cual reformó a la Ley Orgánica de Salud. En el Artículo 6, Numeral 18, señala que el Ministerio de Salud Pública regula y realiza el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad de los productos que se ofrecen a los consumidores, el organismo encargado es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA (Aranaz 2018).

El *Instructivo externo para la evaluación de restaurantes/caféterías*, emitido por la Dirección Técnica de Vigilancia y Control Posterior de Establecimientos y Productos, Coordinación General Técnica de Vigilancia y Control Posterior en Agosto de 2015, es una guía para aplicar correctas prácticas de higiene y manipulación en la preparación de alimentos en restaurantes y cafeterías, para beneficiar la salud de la población; al aplicarla es posible solicitar a la Agencia la evaluación y posterior calificación de su establecimiento. El anexo 1 comprende la guía de usuario *Manual de prácticas correctas de higiene y manipulación de alimentos en restaurantes/caféterías*, trata temas sobre: directrices; recepción, almacenamiento y manipulación de alimentos; enfermedades transmitidas por alimentos; contaminación y fuentes de contaminación; preparación; alergias; higiene del personal; mantenimiento de las instalaciones y equipos; control de plagas; agua segura, y control del tabaco (Aranaz 2018).

Adicionalmente la Resolución 67 del Registro Oficial Suplemento 681 del 01 de febrero de 2016, modificada el 11 de mayo de 2017, establece el Reglamento funcionamiento establecimientos sujetos control sanitario; en el Art. 2. Literal b señala que con sujeto de control los alimentos y bebidas, medicamentos, cosméticos, productos higiénicos y otros productos para uso y consumo humano; y el Art. 6. Establece la necesidad del permiso de funcionamiento, el mismo que puede ser verificado por la

Dirección Provincial de Salud a través del Proceso de Vigilancia Sanitaria Provincial y que conforme el Art. 14. Debe renovarse anualmente (Aranaz 2018).

Capítulo segundo

Diagnóstico Situacional

En este capítulo se ha analizado la capacidad de gestión de La Cañita y la calidad de los productos y servicios que entrega.

1. Marco metodológico

El diseño de esta investigación ha sido cualitativo, mediante matrices se han diagnosticado las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de talento humano y tecnológica de restaurante La Cañita, estas se han caracterizado mediante una escala de eficiencia que ha permitido valorar la gestión que desarrolla la empresa.

El tipo de investigación aplicada ha sido (Goodwell 2015):

- Transversal, en un punto de tiempo específico que se ha diagnosticado el desempeño de las capacidades de gestión de La Cañita
- Analítica, pues se examinan las variables determinantes de la capacidad de gestión,
- Explicativa, mediante matrices y escalas de valoración, se busca identificar las áreas críticas de gestión.

La investigación se fundamentó en los métodos:

- Deductivo, al analizar la información acopiada mediante las matrices de capacidades y la escala de valoración de gestión, se concluye respecto a la eficiencia de La Cañita (Mason, 2013, pág. 44).
- Sintético, los hallazgos de cada una de las capacidades de La Cañita se han sintetizado para evaluar su capacidad de gestión y proponer un modelo para mejorar los procesos y optimizar su gestión (Mason, 2013, pág. 45).
- Analítico, se descompone el objeto de estudio en las partes que lo constituyen (Mason, 2013, pág. 46); en esta investigación se han identificado las diversas capacidades del sistema de gestión de La Cañita para analizarlos independientemente.

1.1. Población y muestra

La población de estudio estuvo constituida por los recursos, capacidades y procesos que se desarrollan en el modelo de gestión vigente en de restaurante La Cañita,

por su reducido número, se procedió a estudiar todas las capacidades y recursos de restaurante La Cañita, y no se estableció una muestra.

1.2. Técnicas e instrumentos

1.2.1. Para evaluar el cumplimiento del código de buenas prácticas de manufactura BPM

El Estado para garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección cuenta con una normativa para asegurar que la industria alimenticia elabore alimentos de calidad, sujetándose a normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que faciliten el control de la cadena de producción y comercialización (ARCSA 2015).

Las BPM establecen disposiciones generales sobre prácticas de higiene y operación durante la producción de alimentos y bebidas, para garantizar su inocuidad y calidad (Fajardo 2015).

El reglamento BMP para Alimentos Procesados se compone de seis capítulos, algunos de los cuales se dividen en sub capítulos (ARCSA 2015):

1. Instalaciones físicas
2. Requisitos higiénicos de fabricación, que comprende equipos y utensilios, personal y materias primas.
3. Operaciones de producción.
4. Envasado, empaçado y etiquetado.
5. Almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.
6. Aseguramiento de la calidad.

En consecuencia para evaluar el nivel de cumplimiento del Reglamento Ecuatoriano BMP se ha empleado el siguiente instrumento.

Tabla1.

Instrumento para evaluar el cumplimiento de BPM en La Cañita

[illegible]

CAP.	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% LOGRO
	Suministro de agua											
	Suministro de vapor											
	Disposición de desechos líquidos											
	Disposición de desechos sólidos											
2	EQUIPOS Y UTENSILIOS, PERSONAL Y MATERIAS PRIMAS											
2.1.	EQUIPOS Y UTENSILIOS											
	Generalidades											
	Monitoreo de los equipos											
2.2.	PERSONAL											
	Consideraciones generales											
	Educación y Capacitación											
	Salud del personal											
	Higiene del personal y medidas de protección											
	Comportamiento del personal											
	Normas de seguridad y de protección sanitaria											
2.3.	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS											
	Garantía del uso de materias primas											
	Muestreo y evaluación de las materias primas											
	Recepción de materias primas											
	Almacenaje de materias primas e insumos											
	Condiciones generales contenedores, envases											
	Procedimientos que minimicen la contaminación											
	Materia prima agua											
3.	OPERACIONES DE PRODUCCIÓN											
	Operaciones de fabricación y elaboración de productos											
	Proceso de fabricación											
	Procedimientos y registros											
	Control, identificación y registros											
	Control de las operaciones de producción											
	Generalidades											
4.	ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPACADO											
	Normativas de almacenaje de empaques y envases											
	Codificación											
	Normativas de almacenaje											
	Generalidades											
5.	ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN											
	Operaciones, controles, manejo, procedimientos, identificación y registros											
	Transporte											
	Conservación de los alimentos en la comercialización y expendio											
6.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD											
	Procedimientos, control y aseguramiento de la inocuidad											
	Aseguramiento del sistema de calidad											
	Generalidades											
	Métodos de limpieza y desinfección											
	Control de plagas											
	VALORACION TOTAL											

Fuente: (ARCSA 2015)

Elaboración: ARCSA

Cada ítem del instrumento se valora de 0 a 9, cero (0) cuando el elemento está totalmente ausente en la microempresa La Cañita y nueve (9) que es la calificación máxima, cuando está presente y es muy eficiente; los valores intermedios se asignan de forma subjetiva, según su desarrollo en la micro empresa.

El nivel de logro de porcentual de cada ítem se ha calculado mediante la expresión.

$$\% \text{ logro ítem} = (\text{Calificación asignada} / 9) \%$$

El nivel de logro de cada capítulo se ha calculado mediante la expresión.

$$\% \text{ logro capítulo} = \text{promedio } \% \text{ logro ítems que la componen}$$

Para caracterizar el logro se ha utilizado la escala diseñada por Aquino para evaluar procesos.

Tabla 2.

Escala para caracterizar la eficiencia en los elementos y capítulos de BPM

Identificación	Intervalo	Nivel de riesgo	Nivel de confianza
ROJO	0% - 33,32%	Alto	Bajo
NARANJA	33,33% - 44,44%	Moderado alto	Moderado bajo
AMARILLO	44,45% - 66,66%	Moderado	Moderado
VERDE	66,67% - 88,88%	Moderado bajo	Moderado alto
AZUL	88,89% - 100,00%	Bajo	Alto

Fuente: (Aquino 2015)

Elaboración: Propia

1.2.2. Para evaluar la calidad de los productos y servicio generado

El instrumento evalúa los rasgos y características del producto y servicios adjuntos, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes:

- Confiabilidad, probabilidad que el producto cumplirá la función prevista sin dificultad, por un tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.
- Cosas tangibles, apariencia de las instalaciones, personal y equipos, que invita al cliente a realizar su primera transacción con la microempresa.
- Prontitud de respuesta del personal para ayudar al cliente y proporcionarle el producto.
- Seguridad, conocimiento y atención que generar credibilidad en el cliente.
- Empatía, calidad de atención individualizada al cliente.

Tabla 3.

Instrumento para evaluar la calidad del producto y servicio

DIMENSIÓN 1: EVIDENCIAS FÍSICAS	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
El establecimiento, carta de productos, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.		5,00%	
La distribución facilita a los clientes identificar los productos que necesitan.		5,00%	
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.		5,00%	
Los productos se exponen adecuadamente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 1		20,00%	
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.		5,00%	
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones		5,00%	
Se entregan facturas claras y bien especificadas.		5,00%	
Los platos corresponden a los que solicita el cliente.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 2		20,00%	
DIMENSIÓN 3: PRONTITUD DE RESPUESTA	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
El cliente es atendido en forma inmediata.		5,00%	
Siempre hay existencias de productos deseados por los clientes		5,00%	
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.		5,00%	
Los pedidos que no hay en stock inmediato, se entregan en el plazo ofrecido.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 3		20,00%	
DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
Los equipos para generar el servicio son de tecnología de punta.		5,00%	
Se ofrece un adecuado surtido de productos.		5,00%	
La empresa se caracteriza por vender productos de calidad.		5,00%	
Los productos son frescos.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 4		20,00%	
DIMENSIÓN 5: EMPATÍA	NOTA	MAXIMO	% LOGRO
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos los clientes.		5,00%	
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.		5,00%	
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.		5,00%	
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.		5,00%	
TOTAL DIMENSIÓN 5		20,00%	
VALORACIÓN DE LA CALIDAD (CLIENTES)		100,00%	

Fuente: (Crosby 2015)

Elaboración: Propia

Cada ítem se ha valorado de 1 a 5, uno (1) cuando el elemento está totalmente ausente y cinco (5) si está presente y es muy eficiente; los valores intermedios los asignaron los clientes de forma subjetiva, según su desarrollo en la micro empresa.

El nivel de logro de cada ítem, dimensión y general se ha calculado mediante las siguientes expresiones.

X_{ij} = Número de personas que asignaron la calificación j (1 a 5) al ítem

$Total = ((X_{i5} * 5) + (X_{i4} * 4) + (X_{i3} * 3) + (X_{i2} * 2) + (X_{i1} * 1))$

$Promedio = Total / 32$ $\% \text{ logro ítem} = (Promedio / 5) \%$

$\% \text{ logro dimensión} = \Sigma \% \text{ logros de los ítems que la componen}$

$\% \text{ logro general} = \Sigma \text{ del } \% \text{ logro de todas las dimensiones}$

Para caracterizar el logro se ha utilizado la escala diseñada por Crosby para evaluar la calidad de productos y servicios.

Tabla 4.

Escala para evaluar la calidad del producto y servicio

Identificación	Intervalo	Nivel de riesgo de falta de calidad	Nivel de confianza en la calidad entregada
ROJO	0% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 65%	Moderado alto	Moderado bajo
AMARILLO	66% - 80%	Moderado	Moderado
VERDE	81% - 90%	Moderado bajo	Moderado alto
AZUL	91% - 100%	Bajo	Alto

Fuente: (Crosby 2015)

Elaboración: Propia

El instrumento se aplicó a las 32 personas clientes de La Cañita que el día 12 de mayo de 2019 visitaron el local, ya que son los beneficiarios directos de los productos y servicios que entrega la microempresa.

1.2.3. Para evaluar las capacidades de gestión

Para evaluar las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de recurso humano, y tecnológica del restaurante La Cañita, se han adaptado los instrumentos diseñados por Strauss (2013).

Cada ítem de los instrumentos se ha calificado entre 0 y 5 con el siguiente criterio:

0 si el procedimiento no se realiza o es totalmente contrario a la norma

1 si se reconoce pero no se realiza

2 si se reconoce y realiza deficientemente

3 si se realiza pero no ha sido implementado totalmente

4 si se ejecuta aceptablemente

5 si se realiza óptimamente

El nivel de logro de cada ítem se ha calculado mediante la expresión.

$$\% \text{ logro ítem} = (\text{Calificación asignada} / 5) \%$$

El nivel de logro de la capacidad se ha calculado mediante las expresiones.

$$\% \text{ logro capacidad} = \text{promedio } \% \text{ logro ítems que la componen}$$

$$\% \text{ logro capacidad} = \text{promedio } \% \text{ logro dimensiones que la componen en el caso de capacidad de talento humano y capacidad tecnológica}$$

Cada capacidad se valora con la escala diseñada por Puig para evaluar la eficiencia de la gestión en unidades de negocios.

Tabla 5.

Escala de valoración de la eficiencia de las capacidades de gestión

Identificación	Intervalo	Riesgo de Ineficiencia	Confianza en la eficiencia
Rojo	15% - 50%	Alto	Bajo
Naranja	51% - 65%	Moderado alto	Moderado bajo
Amarillo	66% - 80%	Moderado	Moderado
Verde	81% - 90%	Moderado bajo	Moderado alto
Azul	91% - 100%	Bajo	Alto

Fuente: (Puig 2014)

Elaboración: Propia

Para analizar la capacidad financiera se han comparado los estados financieros de los tres últimos años, de forma vertical y horizontal para ver la evolución de los diversos rubros, adicionalmente se han aplicado índices financieros.

2. Análisis de la organización

2.1. La organización

Restaurante La Cañita es una empresa que opera en el Parque Juan Montalvo de Carapungo sector del norte de Quito desde el 3 de octubre de 2013, expendiendo comida típica de la Costa y Sierra del Ecuador; mantiene un nivel de ventas de 100.000 dólares anuales aproximadamente; cuenta con 8 personas empleadas (1 jefe de cocina, 2 cocineros, 3 ayudantes de cocina, 2 personas de servicio y 1 administrador). Todo el personal tiene su carnet de salud, que garantiza su capacidad para manipular alimentos.

La Cañita carece de un modelo de gestión por procesos, por lo que la distribución de procesos se realiza en los diferentes puntos.

- Alimentos, se realiza el control desde la compra de cada género cárnico, vegetal, seco, etc. con sistemas FIFO y LIFO lo cual ayuda a generar rotación de salida de producto de manera ideal y evitar cualquier contaminación, o a su vez transgresión a los clientes. Al momento de la producción se maneja el área de producción (cocina) por sub áreas y aunque el factor del tamaño sea muy importante se tiene área de carnes, vegetales, preparación y terminado para evitar contaminación cruzada en cualquier momento del proceso.
- Despacho, al momento del servicio se asegura que las temperaturas en calor o en frío sean las ideales ya que se conserva la cadena de frío y calor hasta el momento de servicio a los clientes.

La administración es de tipo familiar, el gerente es el propietario, que coordina todos los aspectos relacionados a gestión logística, talento humano, administración financiera contable, permisos, pago de impuestos, IESS, servicios básicos, arriendos, proveedores, nómina del personal, y la toma de decisiones respecto a promociones, capacitación, precios, entre otros temas.

La Cañita no ha definido un direccionamiento estratégico formal; su misión es ofrecer comida nacional de calidad, buen servicio, ambiente cordial, precios adecuados y obtener beneficios económicos, por lo que la empresa se administra orientando los esfuerzos a lograr beneficio económico y brindar satisfacción a sus clientes.

La Cañita ofrece permanentemente 40 puestos para servicio de alimentos, la rotación en restaurantes turísticos del Distrito Metropolitano de Quito (establecimientos de tercera categoría) promedio por puesto es 2,8 personas al día (MITUR 2015, 11-16), por lo que la oferta es de 112 puestos por día, en un entorno e instalaciones agradables.

El nicho de mercado de la empresa corresponde a personas de clase económica media, que gustan de comida nacional de la Sierra y la Costa, y que residen en los sectores Carapungo, Calderón, Lano Chico, Llano Grande, Carcelén y La Bota de la zona norte de la ciudad de Quito.

Los platos se producen bajo pedido, conforme la demanda de la clientela; se elaboran con anticipación las porciones de los ingredientes en forma independiente y luego se incorporan a los platos una vez que son solicitados, en la preparación hay una alta dosis de intuición y experiencia.

Las instalaciones presentan buenas condiciones de higiene, lo que junto con los ingredientes, la experiencia del personal y el equipamiento, garantiza la calidad de los platos, estas prácticas deben mantenerse y controlarse para verificar su cumplimiento.

Para el aprovisionamiento de los insumos y materia prima existen proveedores fijos con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales desde hace varios años.

En cuanto a aspectos financieros contables, para la facturación se utiliza una caja registradora, que entrega un detalle de las ventas diarias; no se elaboran registros físicos, en los que se detallen las existencias de inventario y los egresos corrientes.

Los precios de venta de los alimentos procesados, excepto bebidas embazadas, mantienen una relación de costo de materia prima a precio de 3,3 a 1 por diseño y conforme el estándar que observan los bares y restaurantes turísticos del Distrito Metropolitano (MITUR 2015, 23).

El manejo de desechos orgánicos se lo realiza con un gestor tres veces por semana; lo demás se depositan en eco tachos dispuestos en cada cuadra del sector. El restaurante busca distribuir los alimentos minimizando el uso de plástico.

2.2. Cumplimiento de BPM

Los resultados de evaluar el cumplimiento de BMP en restaurante La Cañita son:

Tabla 6.

Resultados de la evaluación del cumplimiento de BPM en La Cañita

[illegible]

CAP.	DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	% Logro
2.1.	EQUIPOS Y UTENSILIOS											72,22%
	Generalidades								7			77,78%
	Monitoreo de los equipos							6				66,67%
2.2.	PERSONAL											66,67%
	Consideraciones generales						5					55,56%
	Educación y Capacitación						5					55,56%
	Salud del personal						5					55,56%
	Higiene del personal y medidas de								7			77,78%
	Comportamiento del personal								7			77,78%
	Normas de seguridad y de protección								7			77,78%
2.3.	MATERIAS PRIMAS E INSUMOS											70,37%
	Garantía del uso de materias primas								7			77,78%
	Muestreo y evaluación de las materias						5					55,56%
	Recepción de materias primas							6				66,67%
	Almacenaje de materias primas e insumos								7			77,78%
	Condiciones generales contenedores,								7			77,78%
	Procedimientos que minimicen la							6				66,67%
	Materia prima agua								7			
3.	OPERACIONES DE PRODUCCIÓN											70,37%
	Operaciones de fabricación y elaboración									8		88,89%
	Proceso de fabricación									8		88,89%
	Procedimientos y registros							6				66,67%
	Control, identificación y registros						5					55,56%
	Control de las operaciones de producción						5					55,56%
	Generalidades							6				66,67%
4.	ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPACADO											55,56%
	Normativas de almacenaje de empaques y				4							44,44%
	Codificación					5						55,56%
	Normativas de almacenaje					5						55,56%
	Generalidades						6					66,67%
5.	ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN											77,78%
	Operaciones, controles, manejo,							6				66,67%
	Transporte								7			77,78%
	Conservación de los alimentos en la									8		88,89%
6.	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD											64,44%
	Procedimientos, control y aseguramiento								7			77,78%
	Aseguramiento del sistema de calidad						5					55,56%
	Generalidades						5					55,56%
	Métodos de limpieza y desinfección							6				66,67%
	Control de plagas							6				66,67%
	VALORACION TOTAL											68,12%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

El resumen de la evaluación del cumplimiento de BPM en La Cañita es.

Tabla 7.

Resumen de la evaluación del cumplimiento de BPM en La Cañita

CAPÍTULOS BPM	% LOGRO
INSTALACIONES FÍSICAS	70,83%
EQUIPOS Y UTENSILIOS, PERSONAL Y MATERIAS PRIMAS	69,75%
OPERACIONES DE PRODUCCIÓN	70,37%
ENVASADO, ETIQUETADO Y EMPACADO	55,56%
ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN, TRANSPORTE Y COMERCIALIZACIÓN	77,78%
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	64,44%
GENERAL	68,12%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

Se observa que la calificación de los capítulos Aseguramiento de Calidad y Envasado, Etiquetado y Empacado, se ubican en el nivel amarillo cuyo intervalo es (44,45% a 66,66%) y se determina que presentan una eficiencia moderada; los capítulos Almacenamiento, Distribución, Transporte y Comercialización; Instalaciones Físicas; Operaciones de Producción; Equipos y Utensilios, Personal y Materias Primas se ubican en el nivel verde de intervalo (66,67% a 88,88%) por lo que su eficiencia es moderada alta.

En general la eficiencia de cumplimiento de BMP es 68,12%, por lo que existe riesgo moderado bajo que restaurante La Cañita no cumpla el sistema BPM.

2.3. Calidad de los productos y servicios

Los resultados de evaluar la calidad de los productos y servicios que entrega La Cañita a sus clientes es.

Tabla 8.

Resultados de la evaluación de la calidad de los productos

1: EVIDENCIAS FÍSICAS	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
El establecimiento, carta de productos, y demás elementos del entorno son visualmente atractivos.	-	-	5	27	-	123,00	3,84	3,84%
La distribución facilita a los clientes identificar los productos que necesitan.	-	-	3	29	-	125,00	3,91	3,91%
El diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente.	-	1	6	25	-	120,00	3,75	3,75%
Los productos se exponen adecuadamente.	-	-	3	29	-	125,00	3,91	3,91%
TOTAL DIMENSIÓN 1								15,41%
2: FIABILIDAD	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro

En este establecimiento existe una indicación clara de los precios de los productos.	-	-	7	25	-	121,00	3,78	3,78%
Este establecimiento informa clara, adecuada y puntualmente de sus promociones	-	3	4	25	-	118,00	3,69	3,69%
Se entregan facturas claras y bien especificadas.	-	4	5	23	-	115,00	3,59	3,59%
Los platos corresponden a los que solicita el cliente.	-	-	7	25	-	121,00	3,78	3,78%
TOTAL DIMENSIÓN 2								14,84%
3: PRONTITUD DE RESPUESTA	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
El cliente es atendido en forma inmediata.	-	4	3	25	-	117,00	3,66	3,66%
Siempre hay existencias de productos deseados por los clientes.	-	5	2	25	-	116,00	3,63	3,63%
El tiempo de espera, en la caja y el despacho es reducido.	-	6	1	25	-	115,00	3,59	3,59%
Los pedidos que no hay en stock inmediato, se entregan en el plazo ofrecido.	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
TOTAL DIMENSIÓN 3								15,50%
4: SEGURIDAD	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
Los equipos para generar el servicio son de tecnología de punta.	-	4	3	25	-	117,00	3,66	3,66%
Se ofrece un adecuado surtido de productos.	-	-	3	29	-	125,00	3,91	3,91%
La empresa se caracteriza por vender productos de calidad.	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
Los productos son frescos.	-	-	-	7	25	153,00	4,78	4,78%
TOTAL DIMENSIÓN 4								16,97%
5: EMPATÍA	1	2	3	4	5	Total	Promedio	% Logro
La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para los clientes	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
La empresa tiene empleados que ofrecen atención personalizada a sus clientes.	-	-	-	7	25	153,00	4,78	4,78%
La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.	-	-	3	6	23	148,00	4,63	4,63%
La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.	-	-	-	7	25	153,00	4,78	4,78%
TOTAL DIMENSIÓN 5								18,81%
Valoración de la calidad (Clientes)								81,53%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

La valoración de la calidad de los productos y servicio que La Cañita entrega a los clientes según su criterio es 82,53% y se ubica en el nivel verde, por lo que existe riesgo moderado bajo que la calidad no sea la adecuada y un nivel de confianza moderado alto que los alimentos y bebidas entregadas sean de calidad sean de calidad.

2.4. Capacidad Estratégica

En cuanto a la capacidad estratégica La Cañita presenta un logro de 52,00%; conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderada baja y el riesgo de ineficiencia moderado alto.

Tabla 9.

Capacidad estratégica

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	% logro
Cumplimiento	Las acciones y operaciones que desarrolla La Cañita se basan en principios y valores preestablecidos.				X				60,00%
Cultura organizacional	La Cañita ha definido su Misión.				X				60,00%
	La Cañita ha definido su Visión				X				60,00%
Gestión estratégica	La Cañita ha definido objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, reales y cuantificables en el tiempo).			X					40,00%
	La Cañita ha definido acciones (estrategias) para alcanzar los objetivos definidos.				X				60,00%
	Existe alineación entre la misión, visión, objetivos y estrategias definidas.				X				60,00%
Monitoreo	Constantemente se revisa el logro de los objetivos para asegurar el cumplimiento.			X					40,00%
Evaluación	Se han definido indicadores para cuantificar el logro de los objetivos.			X					40,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.			X					40,00%
Información	Se informa y comunica a todas las personas involucradas, sobre los planes para estratégicos definidos.			X					40,00%
Integración	Se incentiva la participación y cooperación de todas las personas involucradas, en el logro de los objetivos y metas definidas.				X				60,00%
TOTAL									52,00%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

Las dimensiones que mayor deficiencia presentan son: monitoreo, evaluación, retroalimentación y gestión estratégica; el desarrollo de estas dimensiones impulsará una mejora sensible de la capacidad estratégica de La Cañita.

2.5. Capacidad legal

La capacidad legal de La Cañita presenta un logro de 65,71% por lo que el nivel de confianza en la eficiencia es moderado y el riesgo moderado.

Tabla 10.

Capacidad legal

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	% logro
Cumplimiento	Las acciones y operaciones se basan en el marco legal de regulación.						X		100,00%
Estructura organizacional	La organización de La Cañita se fundamenta en el marco de regulación.			X					40,00%
Gestión estratégica	El entorno de gestión estratégica, considera el marco legal normativo			X					40,00%
Monitoreo	Constantemente se revisan los elementos de control interno, para asegurar el cumplimiento legal.				X				60,00%
Cultura organizacional.	La cultura organizacional promueve el cumplimiento legal.				X				60,00%
Programas y paquetes informáticos	Los recursos TIC, respetan el marco legal.				X				60,00%
Gestión institucional	La gestión de La Cañita cumple el marco legal normativo						X		100,00%
TOTAL									65,71%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

Por ser la capacidad legal un factor higiénico, que todos deben respetar, cuya ausencia sí constituye una debilidad, el nivel de logro es una debilidad media.

2.6. Capacidad organizacional

La capacidad organizacional de La Cañita presenta un logro de 44,44% que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es bajo y el riesgo de ineficiencia alto.

La baja capacidad organizacional es una debilidad alta de La Cañita, por lo que la propuesta debe impulsar una alta mejora de esta capacidad.

Tabla 11.

Capacidad organizacional

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%
Predisposición al cambio	El equipo de trabajo está dispuesto asumir nuevos retos.						X		100,00%
Estructura organizacional	La Cañita dispone de una estructura organizacional identificada (organigrama).			X					40,00%
	La estructura organizacional define funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos.			X					40,00%
	La Cañita dispone de una orientación clara respecto a cómo la organización apoya al logro de los objetivos institucionales.			X					40,00%
Comunicación	La Cañita ha estructurado canales de comunicación verticales.			X					40,00%
	La Cañita ha estructurado canales de comunicación horizontales para integrar las diversas áreas.				X				60,00%
Monitoreo	Constantemente se revisa la estructura organizacional, las funciones y responsabilidades.			X					40,00%
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño organizacional.		X						20,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.		X						20,00%
TOTAL									44,44%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

2.7. Capacidad administrativa

La capacidad administrativa de la empresa presenta un logro de 34,55% que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es bajo y el riesgo de ineficiencia alto.

La capacidad administrativa es una debilidad alta de la empresa, por lo que la propuesta de mejoramiento impulsará una alta mejora de esta capacidad.

Tabla 12.

Capacidad administrativa

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%
Cadena de valor	La Cañita ha definido su cadena de valor conforme la organización establecida.		X						20,00%
Procesos internos	La Cañita ha definido procesos internos que respalden la organización.			X					40,00%
Procedimientos	La Cañita ha definido procedimientos por cada uno de los procesos internos		X						20,00%
Formalización	La Cañita ha definido un manual de procesos para formalizarlos y estandarizarlos.		X						20,00%
	La Cañita ha definido un manual de procedimientos por cada uno de los procesos internos.		X						20,00%
Proceso administrativo	Se planifica el trabajo a desarrollar.				X				60,00%
	Se organiza el trabajo a desarrollar.				X				60,00%
	La dirección se desarrolla con liderazgo.					X			80,00%
Monitoreo	Constantemente se revisa la gestión del proceso administrativo.		X						20,00%
Evaluación	Existen indicadores para evaluar el desempeño administrativo.		X						20,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.		X						20,00%
TOTAL									34,55%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

2.8. Capacidad de talento humano

La capacidad del talento humano presenta un logro de 60,00%; que conforme la escala establecida manifiesta que el nivel de confianza en la eficiencia es moderado bajo y el riesgo de ineficiencia moderado alto.

Las dimensiones de gestión del talento humano tienen menor valoración que las de las capacidades del personal. En cuanto a la gestión, la causa es la falta de un sistema integrado para la gestión del talento humano; en lo referente a la capacidad del personal las falencias se generan por la limitada iniciativa y creatividad, la falta de cooperación y trabajo en equipo, la comunicación, apertura al cambio y el pobre manejo de software.

Tabla 13.

Capacidad de talento humano

Elemento	Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	%
Gestión	La Cañita dispone de un sistema de gestión de talento humano.		X						20,00%
Enfoque	La Cañita enfoca la gestión del talento humano a las competencias.	X							0,00%
Selección	La selección sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.		X						20,00%
Evaluación del personal	La evaluación sigue un proceso técnico y se enfoca a las competencias.	X							0,00%
Capacitación y desarrollo	La Cañita busca capacitar y desarrollar las competencias del talento humano.			X					40,00%
Información	La Cañita informa a los involucrados cómo se desarrolla la gestión del talento humano.			X					40,00%
Evaluación de la gestión	Existen indicadores para evaluar el desempeño del sistema de gestión del talento humano.			X					40,00%
Retroalimentación	En base al nivel de logro alcanzado se proponen acciones correctivas.			X					40,00%
	SUB TOTAL 1								25,00%
Respecto al personal									
Calidad del trabajo	Profesionalidad, frecuencia de error y el esmero.					X			80,00%
Disciplina laboral	Comportamiento en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, disciplina.					X			80,00%
Iniciativa y creatividad	Independencia y aporte de ideas, forma de enfrentar situaciones no rutinarias, mejoras al trabajo.				X				60,00%
Cooperación y trabajo en equipo	Aceptación de las orientaciones, solidez dentro del equipo de trabajo.				X				60,00%
Superación personal	Cumplimiento de acciones de capacitación y desarrollo profesional.					X			80,00%
Normas de seguridad y salud	Cumplimiento de las normas, procedimientos y medidas de seguridad en el trabajo.					X			80,00%
Comunicación	Grado de comunicación en el área de trabajo.				X				60,00%
Apertura al cambio	Aprovechamiento de la retroalimentación recibida.				X				60,00%
Manejo de programas y paquetes informáticos	El personal dispone de capacidad y experiencia en el manejo de software y hardware.				X				40,00%
	SUBTOTAL 2								66,67%
	TOTAL								45,84%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

Detalle	0	1	2	3	4	5	N/A	% logro
El personal cuenta con información de los procedimientos, normas y políticas relacionadas a la seguridad física de los equipos.				X				60,00%
El personal mantiene comunicación para asegurar una adecuada seguridad de los equipos.				X				60,00%
SUPERVISIÓN								40,00%
Existe la suficiente supervisión para garantizar la seguridad física de los equipos.			X					40,00%
TOTAL ACUMULADO								32,55%

Fuente: Estudio aplicado

Elaboración: Propia

Las dimensiones ambiente interno, información y comunicación, y supervisión presentan falencias apreciables, que pueden tener una mejora importante.

Los resultados del estudio de las capacidades evidencian que actualmente La Cañita solamente posee capacidad para desarrollar parcialmente los procesos gobernantes que establecen la estructura de gestión organizacional y hacen que sus procesos converjan hacia la satisfacción de los clientes; en cuanto los procesos adjetivos relacionados con la provisión de los platos y servicio, que crean valor para los clientes y la percepción de la calidad de la organización, el proceso de logística de entrada existe parcialmente, la externa no existe así como el servicio postventa; y los procesos adjetivos o de apoyo, que proveen a La Cañita los recursos de personal, tecnología e insumos entre otros, y que son imprescindibles para la operación de la organización solo existen parcialmente o no existen.

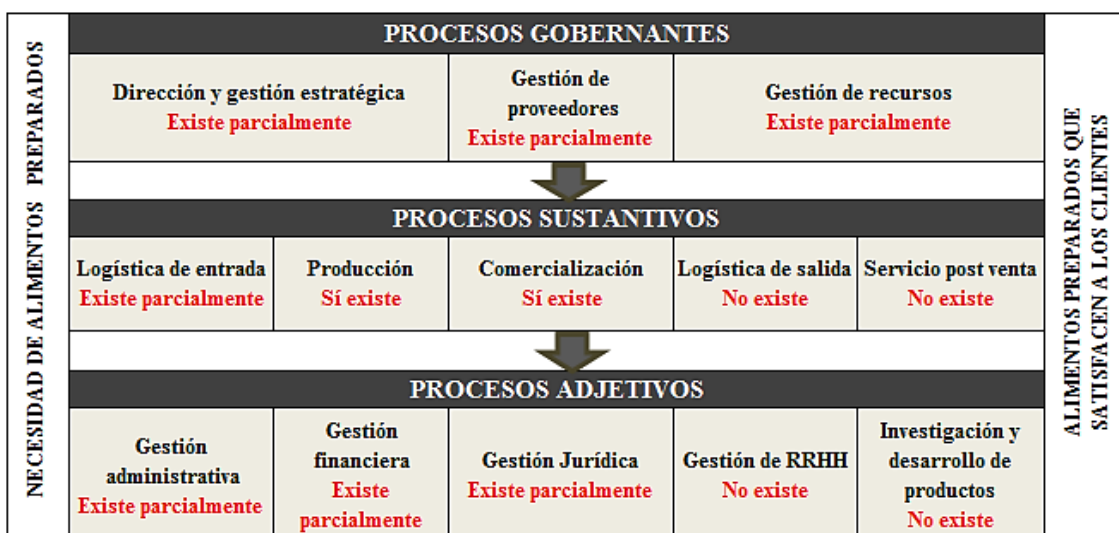


Figura 1. Mapa actual de procesos de La Cañita

Imagen propia

2.10. Capacidad financiera

El análisis de la capacidad financiera de La Cañita se ha desarrollado sobre los estados financieros consolidados de los años 2016, 2017 y 2018, que se han estructurado en base a los registros manuales que mantienen los propietarios.

Tabla 15.

Balance general comparado (Dólares)

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018
ACTIVO	72.540,05	127.944,78	121.711,37
Activo corriente	69.822,60	99.535,27	100.915,57
Efectivo y equivalente	5.139,58	19.632,37	13.603,95
Cuentas por cobrar	22.949,84	28.168,56	45.067,65
Inventario	41.733,17	51.734,34	42.243,97
Activo no corriente	2.717,45	28.409,51	20.795,80
Activo fijo	2.717,45	28.409,51	19.895,80
Otros activos	0,00	0,00	900,00
PASIVO	64.096,53	104.913,26	94.437,60
Pasivo corriente	29.702,62	60.835,65	56.545,32
Pasivo no corriente	34.393,91	44.077,61	37.892,28
PATRIMONIO	8.443,52	23.031,53	27.273,77
Capital	120,00	120,00	120,00
Reservas	23,96	23,96	23,96
Resultados	8.299,56	22.887,57	27.129,81

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

En promedio entre los años 2016 y 2018 el 85,65% de activos son corrientes, el mantener esta alta proporción de activos corrientes genera que baje la rentabilidad pues los activos circulantes no tienen menor rentabilidad que los activos productivos o fijos; aparentemente esta estructura permite que el riesgo de insolvencia sea bajo, las cuentas por cobrar promedio equivalen al 30,23% de todo el activo y el inventario 44,22% entre los dos rubros suman 74,45% por lo que se determina que la empresa debe gestionar eficientemente su cartera e inventario para disponer de recursos corrientes, pues de no ser así su liquidez puede verse seriamente comprometida.

Entre los años 2016 y 2017 la inversión total en La Cañita creció 76,38%; entre el 2017 y 2018 se contrajo, hubo un decremento en la inversión total de -4,87%.

El crecimiento entre 2016 y 2017 estuvo caracterizado por el incremento del activo fijo, el mismo que produjo que la utilidad crezca.

Tabla 16.
Balance general comparado porcentualmente

BALANCE GENERAL	2016	2017	2018	PROMEDIO
ACTIVO				
Activo corriente	96,25%	77,80%	82,91%	85,65%
Efectivo y equivalente	7,09%	15,34%	11,18%	11,20%
Cuentas por cobrar	31,64%	22,02%	37,03%	30,23%
Inventario	57,53%	40,43%	34,71%	44,22%
Activo corriente	3,75%	22,20%	17,09%	14,35%
Activo fijo	3,75%	22,20%	16,35%	14,10%
Otros activos	0,00%	0,00%	0,74%	0,25%
PASIVO	88,36%	82,00%	77,59%	82,65%
Pasivo corriente	40,95%	47,55%	46,46%	44,98%
Pasivo no corriente	47,41%	34,45%	31,13%	37,67%
PATRIMONIO	11,64%	18,00%	22,41%	17,35%
Capital	0,17%	0,09%	0,10%	0,12%
Reservas	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%
Resultados	11,44%	17,89%	22,29%	17,21%

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

Respecto a los pasivos, en promedio representa 82,65% de la inversión total, 44,98% se financia con pasivos corrientes, cuando el financiamiento es mayor que la inversión propia y la mayoría del pasivo es corriente, se tiene a aumentar la rentabilidad ya que el costo financiero baja, pero incrementa el riesgo de insolvencia y ratifica la necesidad de gestionar óptimamente la cartera e inventario, que suman 74,45% del activo total, para disponer de recursos para atender las obligaciones.

Es recomendable que La Cañita obtenga financiamiento a largo plazo para modificar la estructura del pasivo, y operar con mayor independencia y menor riesgo.

Tabla 17.

Variaciones anuales observadas en el balance general

CONCEPTO	2016 – 2017	2017 – 2018
Activo	76,38%	-4,87%
Activo corriente	42,55%	1,39%
Efectivo y equivalente	281,98%	-30,71%
Cuentas por cobrar	22,74%	59,99%
Inventario	23,96%	-18,34%
Activo no corriente	945,45%	-26,80%
Activo fijo	945,45%	-29,97%
Otros activos		
Pasivo	63,68%	-9,99%
Pasivo corriente	104,82%	-7,05%
Pasivo no corriente	28,16%	-14,03%
Patrimonio	172,77%	18,42%
Capital	0,00%	0,00%
Reservas	0,00%	0,00%
RESULTADOS	175,77%	18,54%

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

Bajo el criterio de equilibrio financiero, se tiene que:

- a) El nivel de endeudamiento de La Cañita es alto equivale a 82,65% de la inversión total, por lo que se considera poco aceptable.
- b) La estructura financiera es inestable, la inversión propia es sólo 17,35% de la inversión total, la variación entre el pasivo y el patrimonio es 65,30%, muy superior a 20% que se considera aceptable. Además el pasivo de corto plazo es superior al activo fijo, por lo que no es difícil atender deudas, gastos operativos y costos con los recursos corrientes disponibles.

En cuanto al estado de resultados, los ingresos se han incrementado todos los años entre el 2016 y 2018. Entre 2016 y 2017 crecieron 92,54% y entre 2017 y 2018 30,96%; los costos y gastos entre 2016 y 2017 crecieron 76,62%, en menor proporción que los ingresos, pero entre 2017 y 2018 los costos y gastos crecieron 39,63%.

Tabla 18.

Estado de resultados comparado

ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	2018
INGRESOS	46.034,86	88.634,06	116.259,52
Ingresos operacionales	46.034,86	88.634,06	116.072,32
Ingresos no operacionales	0	0	234,00
COSTOS Y GASTOS	44.792,05	79.657,76	111.200,59
PRODUCCIÓN			
Materiales Directos	17.495,92	50.418,76	62.602,96
Recurso humano	16.268,94	14.603,21	19.541,98
Gastos Indirectos	6.395,31	9.830,40	9.897,09
Costo de Producción	40.160,17	74.852,37	92.042,03
Costo de Ventas	40.160,17	74.852,37	92.042,03
COSTO DE VENTAS	40.160,17	74.852,37	92.042,03
Gastos administración y ventas	3.520,80	3.471,81	17.001,31
Gastos financieros	1.111,08	1.333,57	2.157,25
RESULTADOS			
UTILIDAD BRUTA	5.874,69	13.781,69	24.217,49
UTILIDAD OPERACIONAL	1.242,81	8.976,31	5.058,93
15% participación empleados	186,42	1.346,45	758,84
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.056,39	7.629,86	4.300,09
22% Impuestos	232,41	1.678,57	946,02
RESULTADO DEL EJERCICIO	823,98	5.951,29	3.354,07
PARTICIP. TRABAJ. E IMP. A RENTA	418,83	3.025,02	1.704,86
UTILIDAD NETA	823,98	5.951,29	3.354,07

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

En La Cañita la utilidad neta sólo representa 3,80% del total de ventas, valor inferior a la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es de 5,80% anual (Banco Central del Ecuador 2019), porque los costos y gastos equivalen a 94,27% de los ingresos, el costo de ventas equivale al 83,62%, los gastos operativos al 8,73% y los financieros 1,92%.

Tabla 19.

Estado de resultados comparado porcentualmente

ESTADO DE RESULTADOS	2016	2017	2018	PROMEDIO
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	100,00%	100,00%	99,84%	99,95%
Ingresos No Operacionales	0,00%	0,00%	0,16%	0,05%
COSTOS Y GASTOS	97,30%	89,87%	95,65%	94,27%
Costo De Ventas	87,24%	84,45%	79,17%	83,62%
Gastos Administración Y Ventas	7,65%	3,92%	14,62%	8,73%
Gastos Financieros	2,41%	1,50%	1,86%	1,92%
RESULTADOS				
Utilidad Bruta	12,76%	15,55%	20,83%	16,38%
Utilidad Operacional	2,70%	10,13%	4,35%	5,73%
Resultado Del Ejercicio	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%
Participación Trabajadores e Imp. a la Renta	0,91%	3,41%	1,47%	1,93%
Utilidad Neta	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

Tabla 20.

Variaciones anuales observadas en los rubros del estado de resultados

CONCEPTO	2016 – 2017	2017 - 2018
INGRESOS	92,54%	31,17%
Ingresos Operacionales	92,54%	30,96%
Ingresos No Operacionales		
COSTOS Y GASTOS	76,62%	39,63%
Costo De Ventas	85,53%	23,16%
Gastos de Administración y Ventas	-26,41%	607,82%
Gastos Financieros	20,02%	61,76%
RESULTADOS		
Utilidad Bruta	141,57%	74,21%
Utilidad Operacional	309,03%	-21,50%
Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio	309,03%	-21,50%
Participación Trabajadores e Impuesto Renta	309,03%	-21,50%
Utilidad Neta	309,03%	-21,50%

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

Tabla 21.

Índices financieros

Factor	Indicador	2016	2017	2018	Promedio
Liquidez	Capital de trabajo	40.119,98	38.699,62	44.370,25	41.063,28
	Índice de liquidez	2,35	1,64	1,78	1,92
Solvencia	Índice de apalancamiento	0,88	0,82	0,78	0,83
	Endeudamiento patrimonial	7,59	4,56	3,46	5,2
	Calidad de deuda	46,34%	57,99%	59,88%	54,73%
Gestión	Rotación de cartera	4,29	4,14	4,46	4,3
	Rotación de activo fijo	7,72	7,88	10,18	8,59
	Período medio de cobro	85,16	88,24	81,77	85,06
	Período medio de pago	104,78	113,51	102,93	107,07
Rentabilidad	Margen neto	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%
	Rentabilidad patrimonial (ROE)	24,40%	64,60%	30,74%	39,91%
	Rentabilidad del activo (ROA)	2,84%	11,63%	6,89%	7,12%
Análisis DUPONT	Margen neto	1,79%	6,71%	2,88%	3,80%
	Rotación del activo	158,66%	173,32%	239,24%	187,37%
	Rentabilidad del activo (ROA)	2,84%	11,63%	6,89%	7,12%

Fuente: La Cañita

Elaboración: Propia

El análisis con índices evidencia:

- Durante los años 2016 a 2018 La Cañita posee capital de trabajo positivo que en promedio le permitiría cubrir por 7,12 meses el costo de producción y los gastos operativos, esto evidencia su liquidez es adecuada, lo que corrobora el índice de liquidez promedio que es 1,92 y está entre 1 y 2 que se considera aceptable, y que manifiesta que La Cañita puede hacer frente a sus deudas.
- El índice de apalancamiento es 0,83 es decir que 83% del total de activos se financia con deuda, es alto por lo que tiene poca independencia financiera ante sus acreedores; lo ratifica el endeudamiento patrimonial que es 5,20 es decir que por cada dólar de patrimonio de los socios existe una deuda de 5,20 dólares, valor superior a 1 que implica el equilibrio financiero. La calidad de la deuda es 54,73% muestra que por cada dólar de deuda 54,73 centavos son deuda de corto plazo, por lo que la estructura de financiamiento tiene riesgo. La rotación de cartera es 4,30 por lo que la cartera se recupera cada 85,00 días; la rotación del activo fijo es 8,59 valor alto y poco representativo pues únicamente 23,91%

del activo es fijo; el período medio de cobro es 85,06 días y el período medio de pago de 107,07 días, no existe un desfase entre la recuperación y el pago.

- El margen neto promedio es 3,80% anual, valor menor a la tasa pasiva para inversiones a largo plazo que es 5,65% anual (Banco Central del Ecuador 2019) más la inflación promedio (5%) es decir 10,65%, lo que muestra que la empresa no acumula valor sino que lo pierde. La rentabilidad de la inversión (ROA) es 7,12% valor inferior al referencial de 10,65%, que ratifica que la empresa pierde valor; sin embargo los socios de si acumulan riqueza ya que el rendimiento del patrimonio (ROE) es 39,91% anual.
- Para determinar la eficiencia con que La Cañita utiliza sus activos, capital de trabajo y apalancamiento financiero, se ha utilizado el análisis DUPONT.

$$ROI = ROA = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Se observa que si bien la rotación del activo es alta (187,37%) el bajo margen neto sobre ventas (3,80%) afecta la rentabilidad sobre el activo total ROA.

En base a la evaluación se concluye que:

- Existe riesgo moderado bajo que La Cañita sea ineficiente respecto al cumplimiento del sistema BPM, y una confianza en su eficiencia moderada alta.
- En los productos y servicio que La Cañita entrega a sus clientes, riesgo moderado bajo que la calidad no sea la adecuada y un nivel de confianza moderado alto que sean de calidad.
- Las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de recurso humano y tecnológico, evidencian que actualmente restaurante La Cañita presenta serias deficiencias en su gestión, por lo que es necesario desarrollar un modelo de gestión que promueva el mejoramiento continuo.
- La Cañita solamente posee capacidad para desarrollar parcialmente los procesos gobernantes que establecen la estructura de gestión organizacional y hacen que sus procesos converjan hacia la satisfacción de los clientes; los procesos adjetivos que crean valor para los clientes y los procesos adjetivos o de apoyo, que proveen a La Cañita los recursos de personal, tecnología e insumos entre otros, y que son imprescindibles para la operación de la organización solo existen parcialmente o no existen.

Capítulo tercero

Propuesta

Ya que el sector de alimentos es altamente competitivo, y del diagnóstico se establece que restaurante La Cañita presenta riesgos respecto al cumplimiento del sistema BPM, sobre que la calidad de sus productos no sea la adecuada, y sus capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de recurso humano y tecnológico evidencian serias deficiencias en su gestión, es necesario desarrollar un modelo de gestión que promueva el mejoramiento continuo.

En su diseño se empleará la metodología que propone el Balance Score Card, ya que esta encadena los elementos y estructuras de La Cañita hacia el cumplimiento de la estrategia y su éxito.

Si la Cañita dispone de una cultura organizacional enfocada en su desarrollo, de talento humano idóneo y herramientas TIC adecuadas, podrá desarrollar procesos eficientes que cumplan estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura de alimentos (BPM), generará una oferta de valor atractiva para sus clientes, y logrará rentabilidad. En consecuencia la propuesta se desarrolla conforme este enfoque.

En consecuencia de lo expuesto se han propuesto objetivos por cada una de las perspectivas del BSC, crecimiento y aprendizaje, procesos internos, clientes y financiera; posteriormente en cada perspectiva y componente se establecen las estrategias para alcanzarlos.

Para mantener trabajadores contentos y capacitados es necesario asignarles funciones específicas, mantener un clima interno positivo y capacitarlos adecuadamente.

Para elaborar mejor los productos, de forma estandarizada y generar una oferta diferente, es necesario documentarlos para estandarizarlos, establecer norma de buenas prácticas para manufacturar los alimentos, y determinar recetas y costos estándar.

La satisfacción del cliente se dará por una oferta de valor atractiva, de calidad y con una carta de productos variada, a precios adecuados.

El beneficio para La Cañita será consecuencia de mayores ventas y la optimización en el uso de recursos.

El siguiente esquema muestra los objetivos por perspectiva de La Cañita.

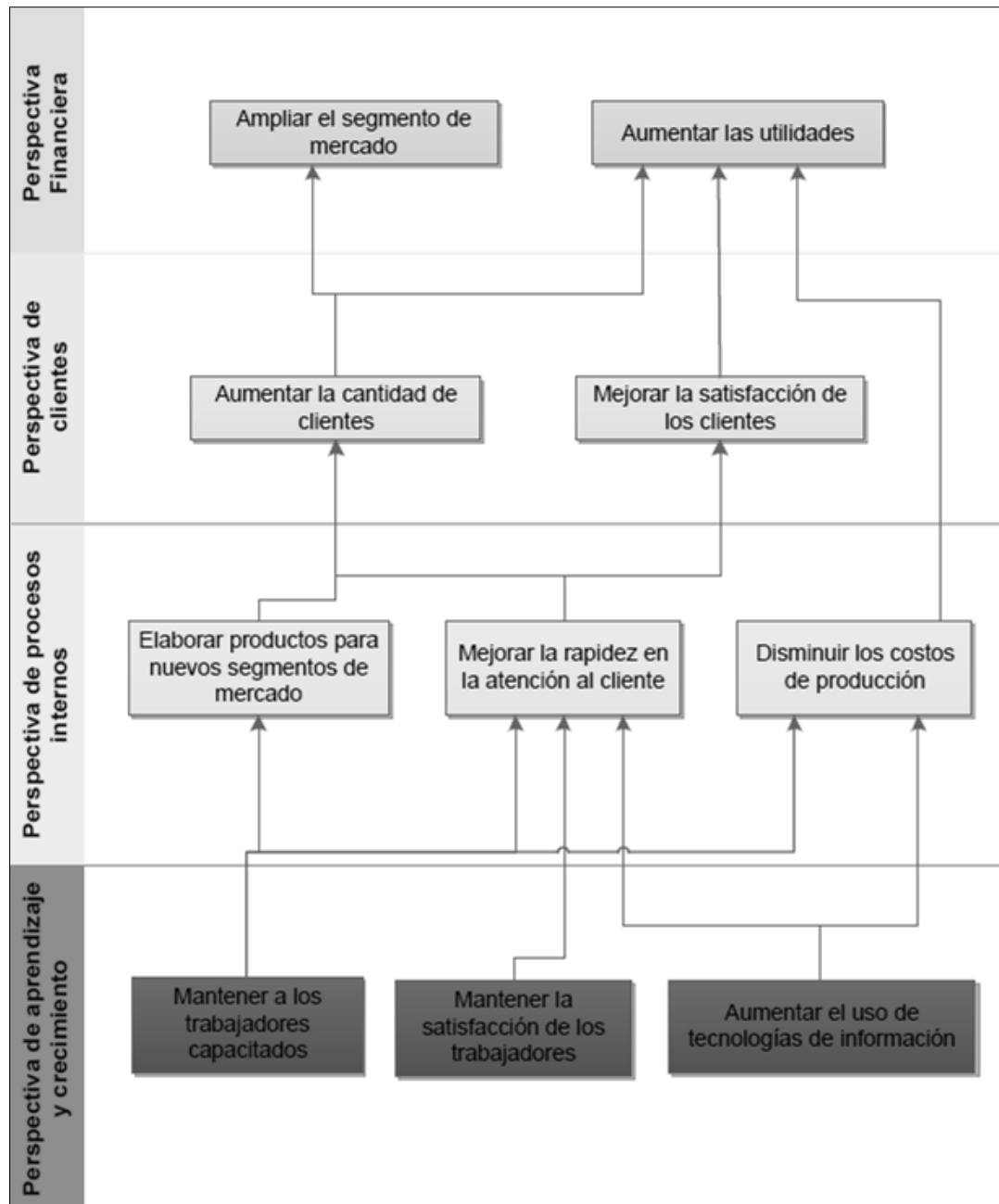


Figura 2. Mapa de objetivos de La Cañita

Imagen propia

1. Perspectiva de desarrollo

1.1. Misión, Visión y Valores

La misión es el propósito o razón de ser de la existencia de la organización, define lo que busca cumplir y hacer en su entorno, y para quién lo hace; está influenciada por la historia, factores del entorno, preferencias de la gerencia y propietarios, recursos y capacidades, por ello para La Cañita la misión es.

Misión: Desarrollar una cocina tradicional con identidad nacional, ofrecer a nuestros clientes comida de calidad, con trato familiar y a precios razonables.

La visión expone hacia dónde quiere ir la organización en el largo plazo, considerando las tendencias, cambios en el entorno, necesidades y expectativas de los clientes, en base a conversaciones con la propietaria se ha establecido que la visión de La Cañita es:

Visión: Para el año 2023 Ser un referente de la gastronomía ecuatoriana en el sector norte de la ciudad de Quito.

Los valores de la Cañita, que definen principios, reglas y creencias que regulan la gestión de la organización, constituyen su filosofía y cultura, son.



Figura 3. Valores de La Cañita

Imagen propia

Respeto por los clientes, empleados y comunidad, por la cocina nacional elaborado tradicionalmente; orientación de servicio ofertando productos de la máxima calidad, servicio planificado para la satisfacción del cliente, principal objetivo de La Cañita y todas las acciones que desarrolla; empatía en base a un trato cordial y personalizado, limpieza que es absolutamente imprescindible es los servicios de restauración; honestidad e integridad para entregar alimentos saludables a precios adecuados; innovación en base al desarrollo de nuevos productos e instalaciones modernas; y trabajo en equipo para desarrollar procesos eficientes que cumplan las normas sanitarias y de calidad requeridas.

1.2. Gestión del talento humano

En La Cañita es necesario definir lineamientos para una gestión eficiente del personal.

a. Selección del personal

En La Cañita el proceso para seleccionar personal será:

- Requerimiento, gerencia conoce la existencia del puesto vacante.
- Análisis de puesto, gerencia y el jefe de área definen el perfil del puesto.
- Reclutamiento, se buscan candidatos por referidos, bolsas de empleo y portales web, si es necesario se publica en la prensa.
- Solicitud, las personas aspirantes envían su hoja de vida y aspiración de sueldo, estas son evaluadas para definir quienes reúnen los requisitos para el puesto.
- Entrevista, que hace en conjunto la gerencia y el jefe del área a candidatos (as), se pone énfasis en los requerimientos técnicos y humanos.
- Test, teórico o práctico a los candidatos potenciales, para validar sus capacidades en función del área en la cual se van a desenvolver.
- Examen médico, para conocer el estado de salud del candidato, requisito a ser aplicado a todos los niveles de la empresa.
- Validación de referencias, para identificar antecedentes y demás aspectos relevantes; será más profundo en cargos que se relacionen con dinero.
- Contratación, la persona seleccionada firmará un contrato de trabajo, tres meses a prueba y luego a un año, con posibilidad de ser indefinido.

b. Funciones y requisitos para el personal

Cargo: Administrador

Funciones:

- Planificar el trabajo.
- Liderar y apoyar al equipo.
- Participar en la composición del menú.
- Supervisar y coordinar el servicio y la atención al cliente.
- Cuidar de la seguridad alimentaria.
- Promover ventas.
- Apoyar al cliente y asegurar su satisfacción.

Conocimientos:

- Liderazgo y gestión de personal.
- Toma de decisiones.
- Control gerencial, financiero y contable.
- Gestión especializada en alimentos y bebidas.

Habilidades:

- Comunicación verbal clara, articulada y expresiva.

- Raciocinio y capacidad para evaluar ideas.
- Independencia para acelerar decisiones.
- Relacionarse con clientes potenciales y reales.

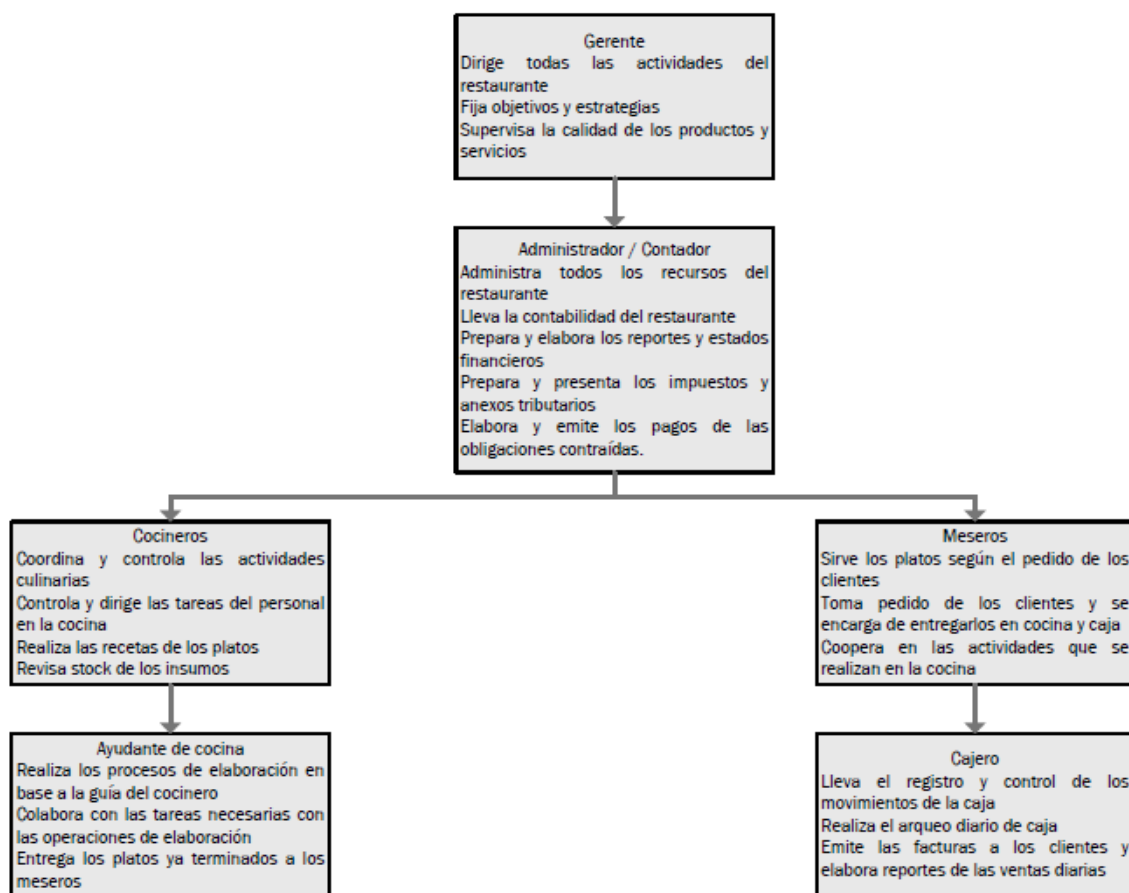


Figura 4. Organigrama de La Cañita

Imagen propia

Cargo: Contador

Control contable financiero, compra e inventario de materias primas e insumos, análisis de cuentas, realización de balances, declaración de impuestos, supervisión y control del cajero.

Funciones:

- Realizar presupuestos.
- Realizar los balances de la empresa.
- Análisis y conciliación de cuentas.
- Elaborar roles de pago.
- Declarar los impuestos.
- Control financiero y contable.
- Control del trabajo del cajero.

Habilidades:

- Comunicación verbal clara, articulada y expresiva
- Raciocinio numérico aplicado a negocios.
- Actuar de forma independiente para acelerar decisiones.

Cargo: Cajero**Funciones:**

- Emisión de facturas y notas de venta.
- Cobro de pedidos.
- Arqueo de caja.
- Conciliación de cuentas.
- Apoyo a la gestión del contador.

Habilidades:

- Comunicación verbal clara, articulada y expresiva.
- Raciocinio numérico aplicado a negocios.

Cargo: Chef de Cocina**Funciones:**

- Planificar y controlar la cocina.
- Programar la cocina
- Elaborar la carta.
- Crear recetas y preparar platos.
- Administrar existencias.
- Coordinar el trabajo.
- Administrar al equipo.
- Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos.

Habilidades:

- Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.
- Comunicación clara oral y escrita.
- Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos.
- Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

Cargo: Ayudante de Cocina

- Apoyar en la administración de existencias.
- Apoyar al chef en la elaboración de menú o carta.

- Realizar corte y preparación de alimentos.
- Realizar cocción.
- Preparar y presentar platos.
- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.
- Cuidar del área de trabajo.
- Operar equipos y maquinaria.

Conocimientos:

- Procedimientos básicos de gestión de inventario.
- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.
- Procedimientos de emergencia.
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.
- Técnicas de corte y moldeado.
- Técnicas de descongelación y cocción.
- Uso de equipos y utensilios básicos de la cocina.

Cargo: Mesero

Funciones:

- Recibir y acomodar al cliente.
- Servir al cliente.
- Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante.
- Cuidar de la seguridad de los alimentos.
- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Apoyar al equipo.

Conocimientos:

- Normas de etiqueta y protocolo.
- Técnicas para servir bebidas, licores y vinos.
- Procedimientos de emergencia.
- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.
- Montaje de mesas.

Cargo: Posillero

Funciones:

- Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos.
- Almacenar y organizar utensilios.
- Cuidar de la seguridad alimentaria.

- Cuidar del área de trabajo.
- Apoyar al equipo.

Conocimientos:

- Técnicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos.
- Seguridad industrial.
- Primeros auxilios básicos.
- Manipulación de químicos y productos especiales.
- Técnicas de manejo de inventarios.

c. Acciones de capacitación

Las acciones de capacitación requeridas para el personal son:

Tabla 22.

Programa de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACION			
ACCION DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	OBJETIVO	# GRUPOS
Manipulación de alimentos	Ayudantes de cocina	Conocer las normas de higiene, limpieza y desinfección, importancia del manejo de alimentos, cuando usar y cuando desechar.	1
Procesos de cocina	Todo el personal	Concientizar las actividades y optimizar los puntos desde procesos de descongelación, mise en place, producción y despacho de alimentos hasta llegar al cliente	1
Seguridad e higiene en la cocina	Ayudantes de cocina	Uso y almacenamiento de herramientas de cocina, especificación de su uso y el correcto manejo del mismo.	1

Fuente y elaboración: Propia

1.3. Sistemas de información

Se recomienda que la empresa adquiriera un software de Gestión que incluya las siguientes funcionalidades mínimas:

Módulo de facturación, para la emisión de facturas con los platos seleccionados, por mesa, persona que la atiende y el tiempo en que se realiza, debe permitir incluir los datos del cliente, y cancelación con efectivo o tarjeta. Función de entrada y salida de caja, para posteriormente hacer el arqueo al final de día. Transmisión de un pedido desde la aplicación hasta un monitor en la cocina o barra.

Módulo de inventarios, para registrar las entradas de artículos por proveedor y sus costo; debe permitir introducir recetas estándares por cada plato, para costearlo.

Módulo de reportes, con los datos de facturación e inventarios, generar reportes de ventas por periodo de tiempo, turno, camarero, por producto para establecer nivel de popularidad y margen unitario; costo del inventario utilizado, de cada plato y costo de ventas en un período específico, entre otros reportes para mejorar la toma de decisiones.

2. Procesos internos

2.1. Cadena de valor

Los procesos que desarrolle La Cañita debe permitirle completar su cadena de valor, esquema de actividades del proceso operativo y su interacción, para generar ventajas competitivas; categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: primarias y de apoyo o auxiliares (Lincoln 2012, 11).

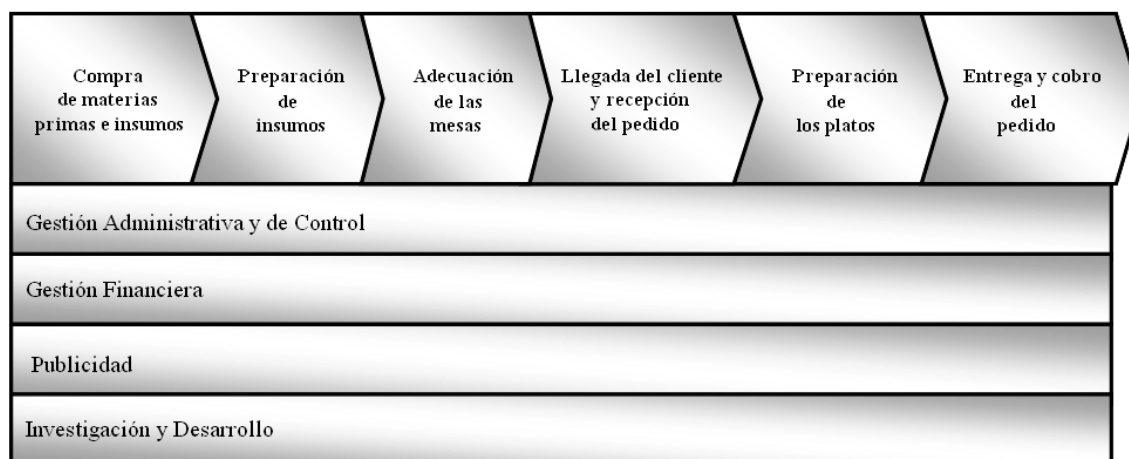


Figura 5. Cadena de valor de La Cañita

Imagen propia

Las actividades primarias se refieren a elaborar el producto, su venta y el servicio posventa, que comprende sub actividades: compra de materia prima e insumos, preparación de alimentos, adecuación de las mesas, atención del cliente, recepción, entrega y cobro del pedido.

Las actividades primarias están apoyadas por: gestión administrativa y de control, gestión financiera, publicidad, e investigación y desarrollo.

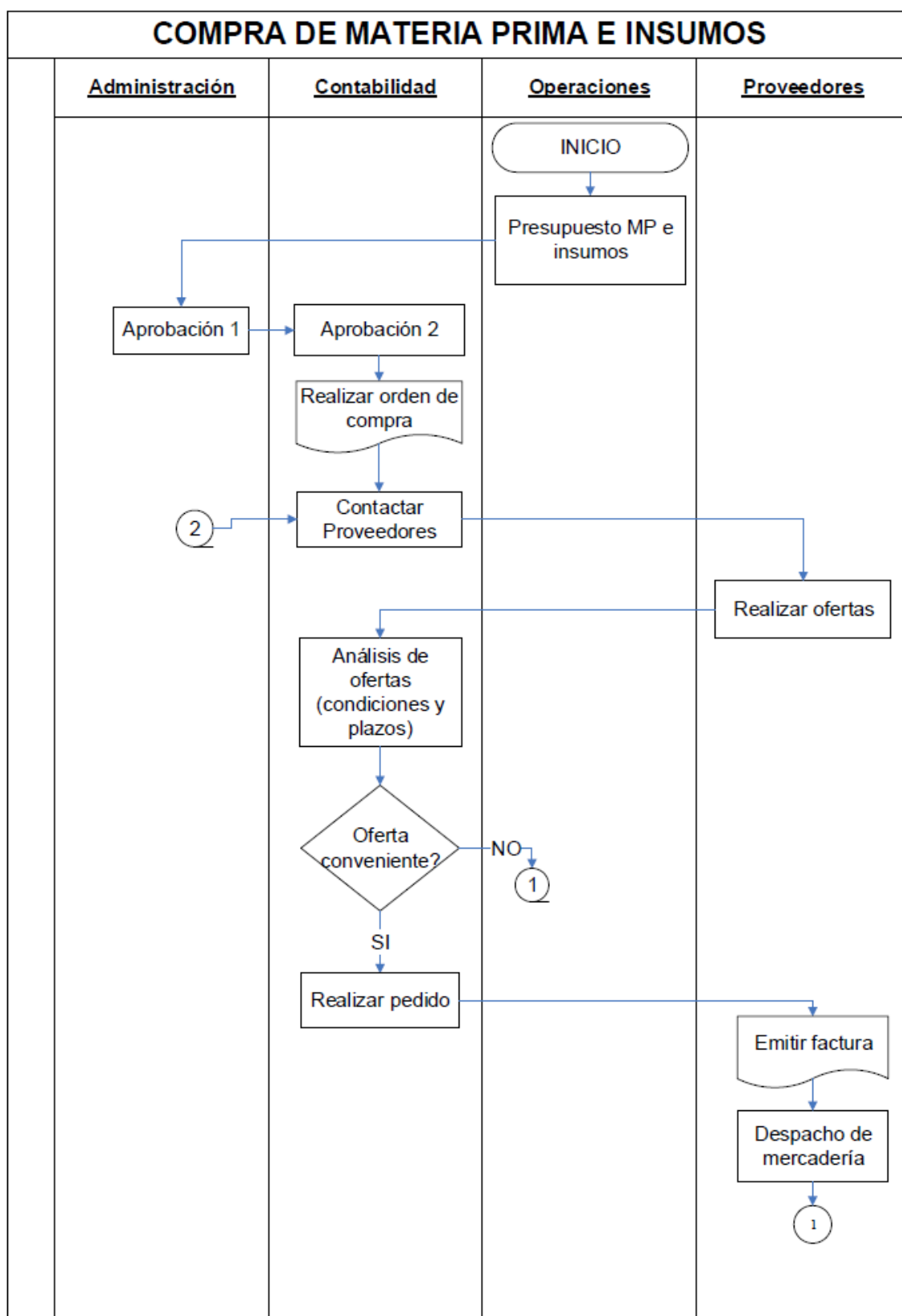
2.2. Procesos

Los procesos inmiscuidos en la operatividad productiva del proyecto son:

a. Proceso: Compra de materia prima e insumos

Se debe gestionar y controlar la calidad y cantidad de insumos, para atender eficientemente la demanda y mantener los costos en un nivel óptimo

El proceso de compra de materia prima e insumos en La Cañita comprende.



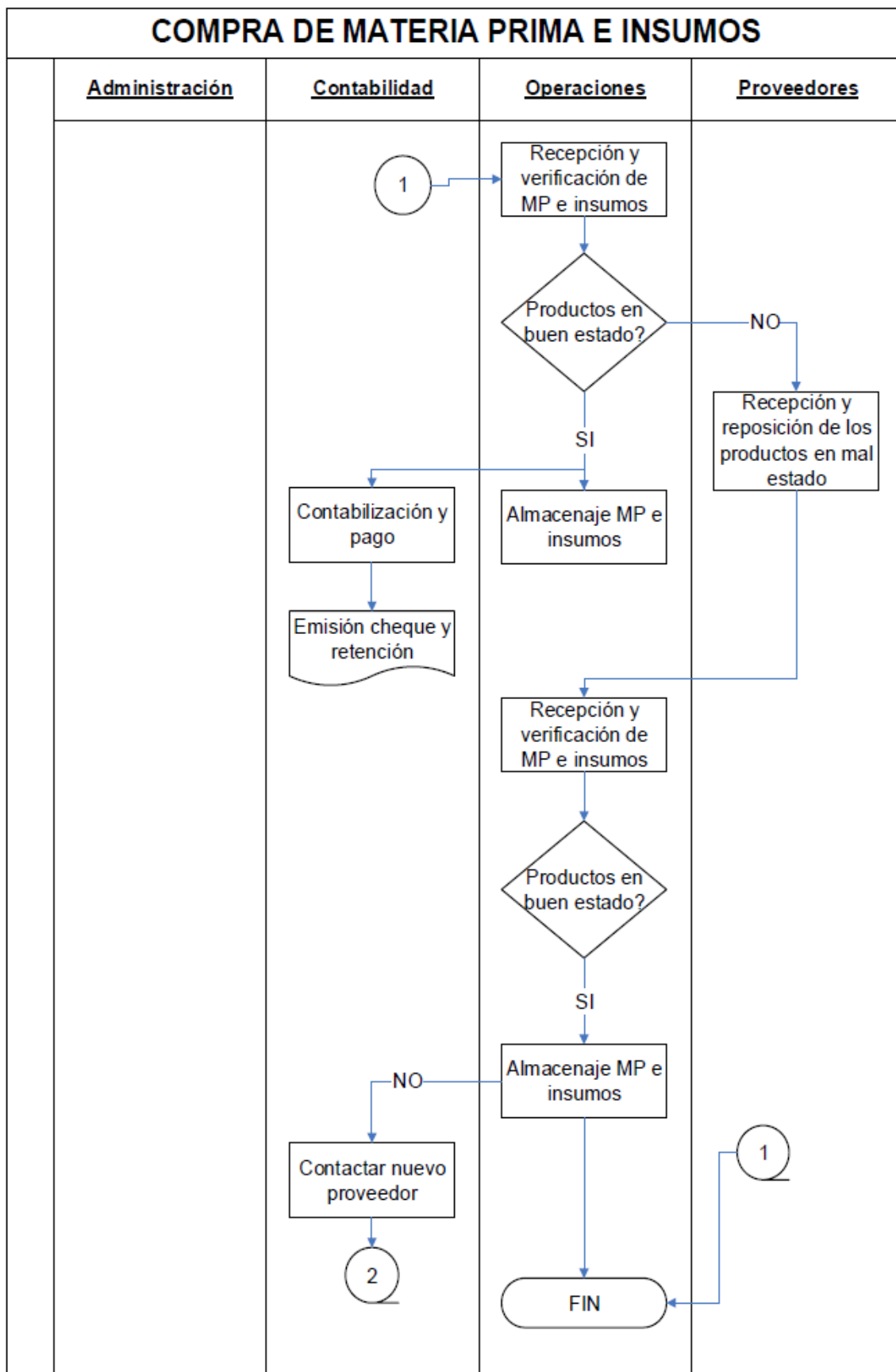


Figura 6. Proceso de compra de materia prima e insumos

Imagen propia

Los parámetros que guían su desarrollo son:

- La cantidad comprada de materia prima orgánica (pollo, mariscos, pescado, carne y legumbres), será para máximo dos días para asegurar la calidad y frescura de los platos.
- Solamente se comprará materia prima a proveedores calificados, certificando la calidad del producto, su frescura, e higiene en el manejo y transporte.
- La materia prima correspondiente a carnes de todo tipo y vegetales, será inmediatamente porcionada en cantidades equivalentes a un plato; para facilitar su manejo, y refrigerada en fundas o recipientes individuales para asegurar su sabor y frescura.
- Se adquirirán únicamente bebidas y licores, con registro sanitario y permisos legales respectivos.

b. Proceso: Preparación de platos

Los parámetros a observar para la preparación de alimentos son:

- El personal dispondrá de equipo: gorro de tela, mascarilla platica y guantes.
- Todo ingrediente retirado del refrigerador, será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s).
- La comida sobrante de un día al otro será desechada para asegurar la salud y satisfacción del cliente.
- La preparación de los platos seguirá un orden cronológico conforme los pedidos.

Los parámetros a observar para la preparación de bebidas son:

- El personal dispondrá del equipo de higiene.
- Todo ingrediente que sea retirado del bar será restituido al mismo lugar una vez que sea retire la porción(es) necesaria(s)
- La preparación de las bebidas seguirá un orden cronológico de acuerdo al pedido del cliente.

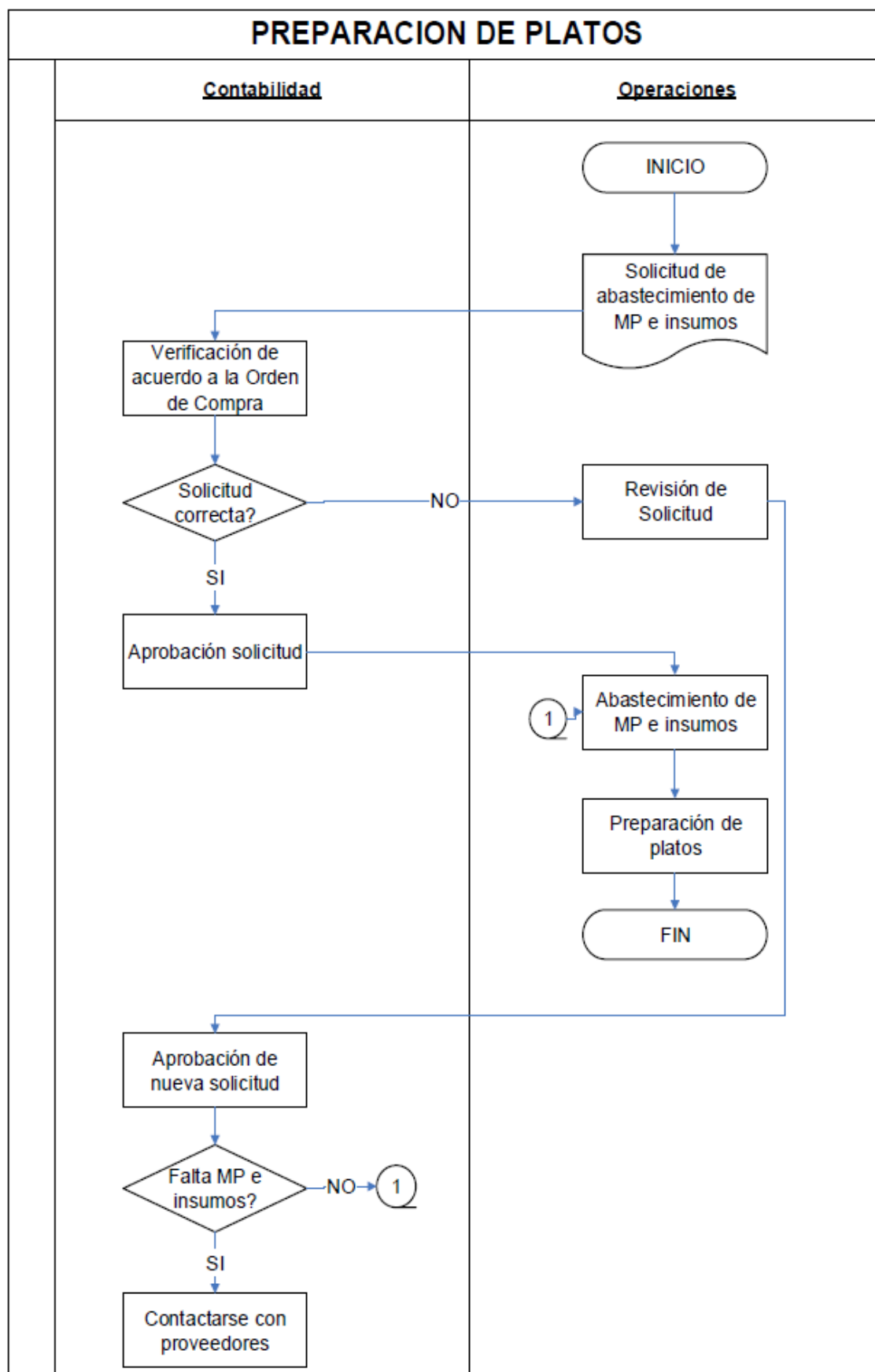
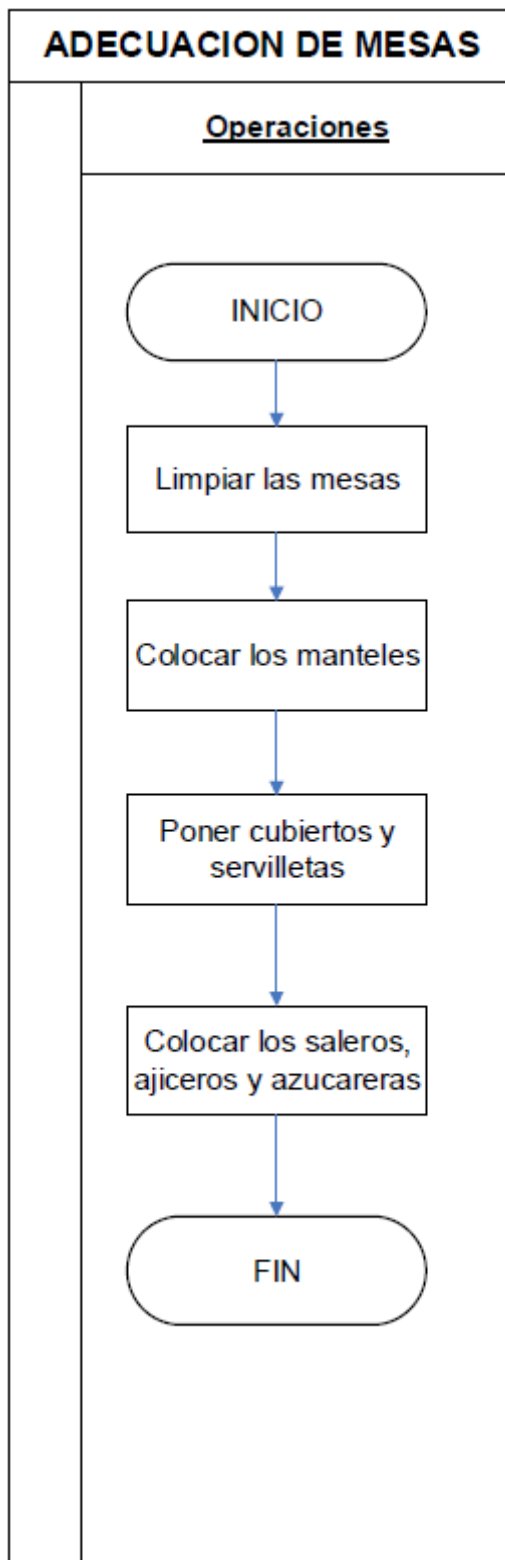


Figura 7. Proceso de preparación de platos

Imagen propia

c. *Proceso: Adecuación de las mesas*



Los parámetros para desarrollar este proceso son:

- El personal dispondrá de equipo de higiene, conformado por gorro plástico y guantes.
- Los manteles serán cambiados y lavados a diario.
- Al fin de cada día se desechará el sobrante de ají, y se reemplazará el día siguiente, antes de iniciar la atención.
- Permanentemente se observará que las mesas estén limpias, no ser así se limpiará con un líquido desinfectante y desodorizante.
- Permanentemente se observará que no falte servilletas, ají y palillos.
- Permanentemente se verificará que en suelo se encuentre seco.

Figura 8. Proceso de preparación de mesas

Imagen propia

d. *Proceso: Llegada del cliente, recepción, entrega y cobro*

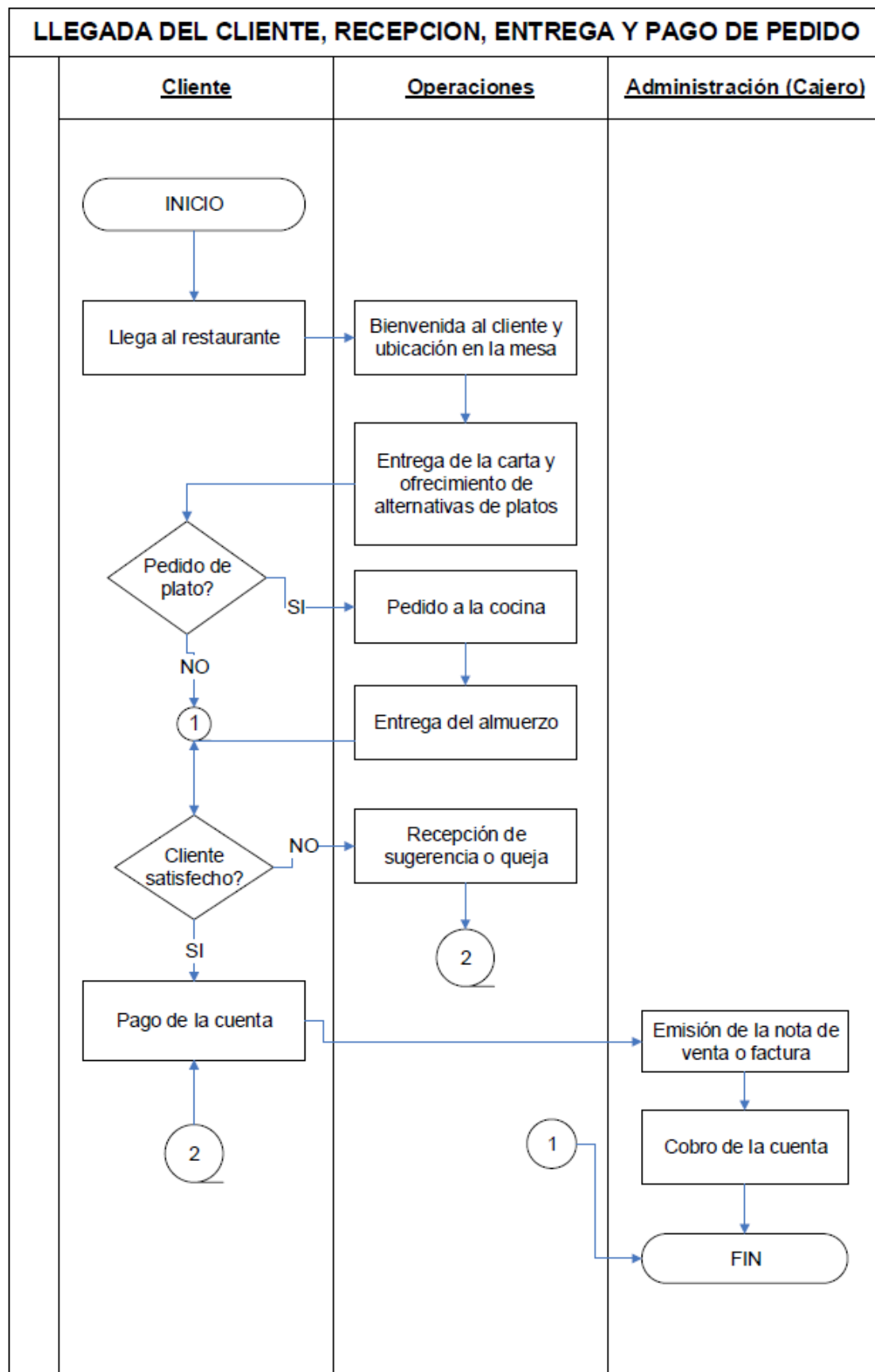


Figura 9. Proceso de recepción entrega y pago de pedidos

Imagen propia

Los parámetros para desarrollar este proceso en La Cañita son:

- El personal que atiende al cliente, dispondrá de equipo mínimo de higiene, conformado por: gorro plástico y guantes.
- El pedido del cliente será receptado máximo dos minutos después de su arribo al local; con amabilidad, claridad y escrito sobre el formulario disponible para el efecto.
- Los platos deberá ser servidos con cuidado, evitando incomodar al cliente.
- La cuenta deberá ser entregada en la mesa y cancelada en efectivo.
- Con la factura y el cambio (si existe), se entregará al cliente un caramelo por cada persona de la mesa.
- Todo cobro debe ser ingresado y registrado en caja.

e. Proceso: Atención de quejas

Los parámetros para desarrollar este proceso en La Cañita son:

- El cliente presenta su queja, se busca que sea objetiva y clara.
- Se actúa en función de la queja: comprobarla, llamar a los responsables, iniciar acciones de contención, dar una primera explicación al cliente, entre otras acciones.
- Registrar la incidencia: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza de la queja, causas, e intervinientes.
- Revisar el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.
- Archivar el expediente asegurándose que la información relevante se incorpora a la base de datos para el cálculo de los indicadores.
- Informar al personal, para que aprenda del incidente y evite en el futuro situaciones similares.

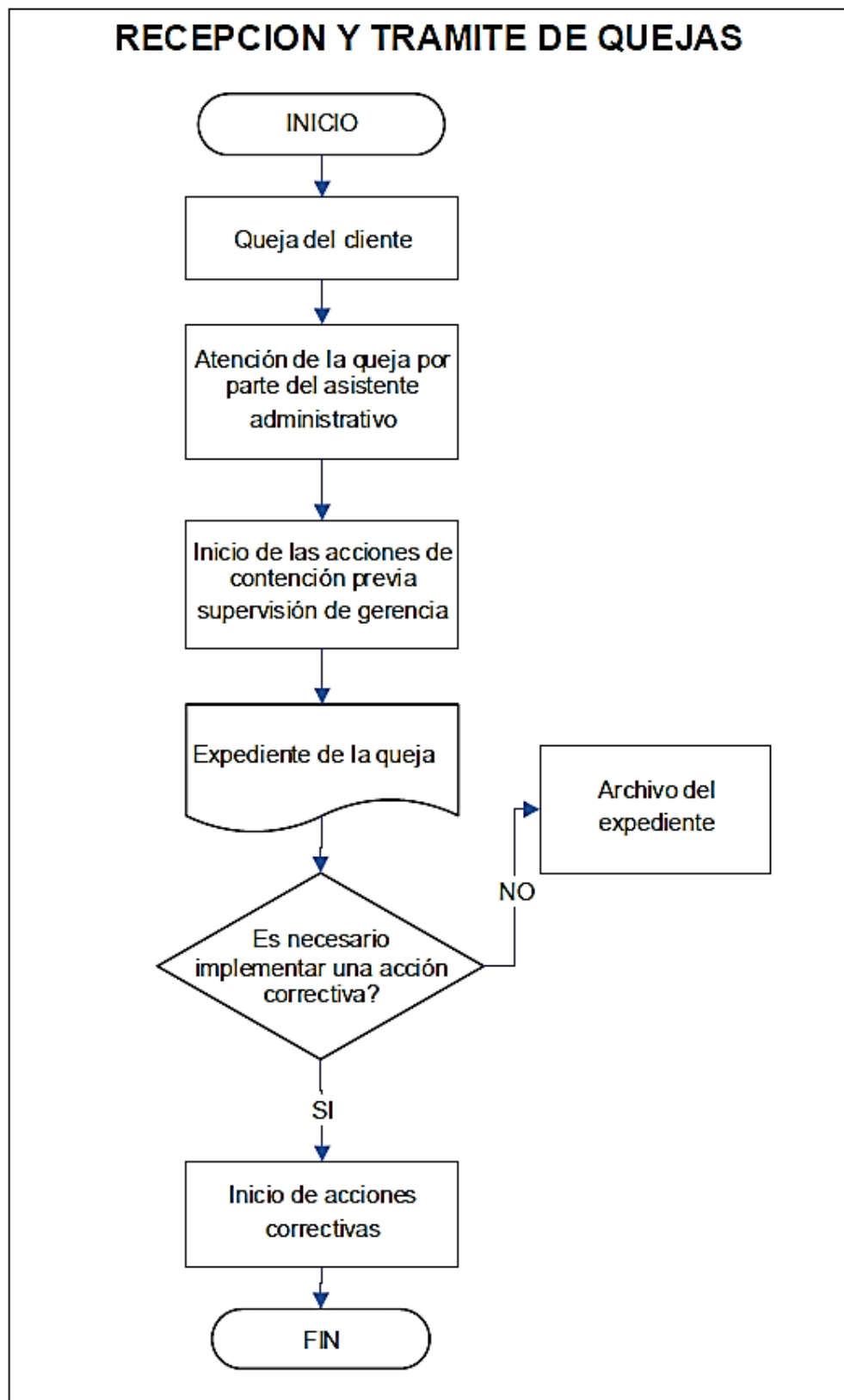


Figura 10. Proceso atención de quejas

Imagen propia

2.3. Norma para las Buenas Prácticas de Manufactura

Los parámetros establecidos tienen por objeto:

- Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas que elabora restaurante La Cañita, a largo de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización.
- Definir los requisitos sanitarios, operativos y de manipulación que deben observar las personas responsables y manipuladoras de alimentos que laboran en restaurante La Cañita.
- Fijar las condiciones de higiene, sanitarias e infraestructura mínimas que debe cumplir el local de restaurante La Cañita.

Tabla 23.

Objetivos del manual BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Objetivos	<p>Estos procedimientos y normativa tienen por objetivos:</p> <p>Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano, en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en restaurante La Cañita.</p> <p>Definir los requisitos sanitarios, operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y manipuladores de alimentos que laboran en restaurante La Cañita.</p> <p>Fijar las condiciones de higiene, sanitarias e infraestructura mínimas que debe cumplir el local de restaurante La Cañita.</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 24.

Aspectos del local La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Aspectos del local	<p>El local deberá disponer de agua potable de la red pública, con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento.</p> <p>El sistema de evacuación de aguas residuales debe mantenerse en buen estado de funcionamiento y estar protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos al establecimiento.</p> <p>Los conductos de evacuación de aguas residuales deben soportar cargas máximas, contar con trampas de grasa y evitar la contaminación del sistema de agua potable.</p> <p>El piso del área de cocina debe contar con un sistema de evacuación para las aguas residuales que facilite las actividades de higiene.</p> <p>Los residuos sólidos deben colocarse en recipientes de plástico, en buen estado de conservación e higiene, con tapa oscilante o similar que evite el contacto con las manos y deben tener una bolsa de plástico en el interior para facilitar su evacuación.</p> <p>Los recipientes deben colocarse en cantidad suficiente en la cocina, comedor, baños y otros lugares donde se generen residuos sólidos y ubicarse de manera que no contaminen los alimentos.</p> <p>Para la eliminación de los residuos sólidos se debe contar con colector con tapa de tamaño suficiente según el volumen producido, colocados en un ambiente destinado exclusivamente para este uso y al que no puedan acceder plagas y se evite la contaminación del alimento y entorno; debe ser de acceso fácil al servicio de recolección de basura.</p> <p>Diariamente se debe lavar y desinfectar los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos.</p> <p>1/2</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Aspectos del local	<p>Al personal debe facilitársele un espacio adecuado para el cambio de vestimenta (cancel o cuarto individual), de tal forma que la ropa de trabajo no tenga contacto con la ropa personal.</p> <p>El local de La Cañita debe disponer de servicios higiénicos fuera del área de manipulación de los alimentos y sin acceso directo a la cocina o bodega.</p> <p>Los servicios higiénicos deben tener buena iluminación y ventilación, y garantizar la eliminación higiénica de las aguas residuales. Deben estar separados para cada sexo. Los para hombres deben contar al menos con 1 inodoro, 1 lavabo y 1 urinario; los de mujeres son similares pero el urinario se reemplaza por inodoro.</p> <p>Se debe proveer de dispensadores con jabón líquido y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire.</p> <p>Los servicios higiénicos para clientes comensales no deben tener acceso directo al comedor, las puertas tener chapas de ajuste automático y permanecer cerradas excepto durante las operaciones de limpieza.</p> <p>Los inodoros, lavabos y urinarios deben ser de material de fácil limpieza y desinfección. Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación natural o artificial, para permitir la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.</p> <p>En forma permanente debe dotarse de provisión de papel higiénico y recipientes de material resistente al lavado continuo, con bolsas internas de plástico, para facilitar la recolección de los residuos.</p> <p>Deben colocarse avisos que incentiven el lavado de las manos.</p> <p>2/2</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 25.

Equipos y utensilios La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Equipos y utensilios	<p>Los equipos y utensilios que se empleen en La Cañita serán de material de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión; que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos; resistentes a repetidas operaciones de limpieza y desinfección. Las tablas de picar serán de material no absorbente, de superficie lisa y estarán en buen estado de conservación e higiene.</p> <p>Para el lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y cristalería se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primero eliminar los residuos de comidas. • Lavarlos utilizando agua potable corriente caliente o fría, detergente y enjuagarlos. • Toda la vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas o secadores, deben ser de uso exclusivo, mantenerse limpios, en buen estado y en número suficiente. • Los equipos deben lavarse al final de la jornada desarmando las partes removibles. • Todo menaje de cocina, las superficies de planchas, bandejas, baño maría y otros que hayan estado en contacto con los alimentos, deben limpiarse, lavarse y desinfectarse por lo menos una vez al día. <p>Una vez limpios y desinfectados al guardar equipos y utensilios, deben tomarse las siguientes precauciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos. • Guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo; guardar los equipos y utensilios, limpios y desinfectados en un lugar aseado, seco, a no menos de 0.20 m. del piso; cubrir los equipos que tienen contacto con las comidas cuando no se van a utilizar inmediatamente. • No colocar los equipos o utensilios cerca de drenajes de aguas residuales o cerca de recipientes de residuos.
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 26.

Recepción y almacenamiento MP e insumos - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Recepción y almacenamiento de materia prima e ingredientes	<p>La persona responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados debe tener capacitación en Higiene de los Alimentos para que pueda evaluarlos mediante métodos rápidos, y decidir la aceptación o rechazo de los alimentos.</p> <p>En La Cañita se registrará la información correspondiente a los alimentos que ingresan respecto de su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación.</p> <p>Esta información estará disponible para cualquier inspección sanitaria; también se debe llevar un registro de los proveedores que los abastecen de alimentos, para disponer de información para cualquier investigación de rastreabilidad sobre la procedencia de los alimentos.</p> <p>La bodega debe mantenerse limpia, seca, ventilada y protegida contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio.</p> <p>Productos químicos como detergentes, desinfectantes, pinturas, insecticidas, combustible, entre otros; deben guardarse en un ambiente separado, seguro y alejado de los alimentos.</p> <p>En La Cañita no se guardará materiales y equipos en desuso como: cajas, costalillos u otros, que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores.</p> <p>En el almacenamiento se considerará la vida útil del producto, se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén para controlar la aplicación de PEPS (los alimentos que ingresan primero deben ser los primeros en salir de bodega).</p> <p>La distribución de los alimentos en el almacén debe observar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los alimentos no deben estar en contacto con el piso; se colocarán en tarimas o anaqueles en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 20 cm del suelo; dejando un espacio de 50 cm entre hileras y 50 cm de la pared. <p>1/2</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
<p>Recepción y almacenamiento de materia prima e ingredientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán entrecruzadamente y hasta una distancia de 0,60 m. del techo. • Los sacos apilados tendrán una distancia entre sí de 0,15 m. para la circulación del aire. • Antes de abrir estos envases, debe verificarse que estén externamente limpios. • Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales. • Los envases originales deben estar íntegros y cerrados. • Los productos a granel deben conservarse en envases tapados y rotulados. <p>En los equipos de refrigeración la temperatura se establecerá según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5°C. En alimentos congelados, se cuidará que los alimentos tengan una temperatura de -18° C. Los alimentos que se receptan congelados deben almacenarse congelados. Los equipos de frío deben estar dotados de termómetros, colocados en un lugar visible y ser calibrados periódicamente. Estas temperaturas deben ser registradas diariamente como parte del control.</p> <p>Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables. Se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados.</p> <p>Las piezas grandes de res en refrigeración no deben exceder las 72 horas, otros tipos de carne, aves y menudencias no deben exceder las 48 horas. Los equipos de refrigeración y congelación deben permitir la circulación de aire frío en forma uniforme.</p> <p>Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos.</p> <p>2/2</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 27.

Ambiente de cocina en La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Sobre la cocina	<p>La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y tener fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas.</p> <p>El área de la cocina debe ser suficiente para el número de raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento.</p> <p>El diseño debe permitir que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración desde la preparación previa hasta el servido.</p> <p>Los espacios en la cocina se distribuirán de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, donde se limpiará, pelará y lavarán las materias primas que requieran estas prácticas. • Una zona de preparación intermedia destinada a la preparación preliminar como corte, picado y cocción. • Una zona de preparación final donde se concluirá la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor. • Después de cada etapa se debe realizar la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearán en la siguiente etapa. <p>Todo el mobiliario debe ser de material liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección.</p> <p>Las campanas extractoras con sus respectivos ductos, deben estar ubicadas de manera que permitan una adecuada extracción de humos y olores; cubrir la zona destinada a cocción de la cocina; su limpieza y mantenimiento se hará en forma permanente.</p> <p>Los lavaderos deben ser de acero inoxidable u otro material resistente y liso, estar en buen estado de conservación e higiene, con adecuada capacidad para el servicio; contarán con el correspondiente suministro de agua potable circulante y red de desagüe.</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 28.

Ambiente de comedor en La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Sobre el comedor	<p>El comedor estará ubicado próximo a la cocina.</p> <p>La distribución de mesas y mobiliario debe ser funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas.</p> <p>El acceso al comedor debe ser lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los clientes comensales, evitando aglomeraciones tanto al ingreso como a la salida.</p> <p>Las puertas deben abrir hacia afuera.</p> <p>El mobiliario debe ser de material resistente, de fácil limpieza y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.</p> <p>En el caso que exhiban alimentos preparados en el comedor, éstos se conservarán en equipos que permitan mantenerlos a temperaturas de seguridad y en su distribución se evitará la contaminación cruzada y el intercambio de olores.</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 29.

Preparación y manipulación de alimentos en La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Preparación y manipulación de alimentos	<p>Las carnes, pescados, mariscos y vísceras, se lavarán con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana.</p> <p>Las hortalizas según corresponda, se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable para lograr una acción de arrastre de tierra, parásitos, insectos y otros contaminantes.</p> <p>El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable.</p> <p>La desinfección de hortalizas y frutas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos aprobados y se seguirán las instrucciones del fabricante, luego se enjuagarán con agua potable corriente.</p> <p>Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc., de alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.</p> <p>Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no debe sobrepasar la capacidad de la superficie de las mismas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso.</p> <p>Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, deben conservarse en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.</p> <p>La descongelación de alimentos puede realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante.</p> <p>Los alimentos descongelados deben ser transferidos inmediatamente a cocción.</p> <p>La materia prima o el alimento que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera luego de descongelado se volverá a congelar.</p> <p>1/5</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Preparación y manipulación de alimentos	<p>Durante el proceso de cocción se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzados por los alimentos, de la forma siguiente:</p> <p>El grado de cocción de grandes trozos y enrollados de carnes y aves debe alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificará al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80 grados centígrados, las grasas y aceites utilizados para freír no deben estar quemados y deben renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y/o sabor sean evidentes.</p> <p>Las comidas preparadas parcialmente o pre cocidas, con el fin de terminarlos en el momento de su pedido, deben conservarse rotuladas en refrigeración y bien tapadas para evitar su contaminación.</p> <p>Las preparaciones a base de ingredientes crudos o cocidos perecibles de consumo directo deben conservarse en refrigeración a una temperatura no mayor de 5°C hasta el momento de su consumo.</p> <p>El tiempo de conservación de estos alimentos no debe permitir la alteración de sus características.</p> <p>Para el caso de los alimentos de mayor riesgo como cremas a base de leche y huevos crudos, el periodo de conservación no podrá ser mayor de 24 horas.</p> <p>Los embutidos y similares deben servirse de inmediato o conservarse en refrigeración, protegidos para evitar su resecamiento y contaminación.</p> <p>El recalentamiento de las porciones que se han mantenido en frío debe hacerse lo más rápido posible hasta alcanzar una temperatura mínima de 74°C en el centro del alimento por al menos 30 segundos y servirse de inmediato.</p> <p>Los alimentos recalentados que no se consuman se descartarán y no podrán regresar al refrigerador o congelador.</p> <p>2/5</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Preparación y manipulación de alimentos	<p>Para prevenir la contaminación cruzada en la cocina se aplicarán las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las materias primas y alimentos crudos que se almacenan en los equipos de frío estarán protegidos y se ubicarán por separado de los alimentos cocinados, precocidos y de consumo directo. • El personal encargado de la manipulación de las materias primas se lavará y desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo. • Las tablas y utensilios que se empleen para efectuar la manipulación de los alimentos deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos. • Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos crudos. • La vajilla, cubiertos y vasos deben estar limpios, desinfectados y en buen estado de conservación e higiene. <p>Se debe poner atención a su manejo de acuerdo a las siguientes indicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los platos se tomarán por debajo o por los bordes; los vasos por las bases; los cubiertos por sus mangos y las tazas por debajo o por las asas; procurando no tocar con los dedos la superficie que entrará en contacto con los alimentos o la boca de los comensales. • En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros. • El agua y hielo serán potables y deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. • El hielo no debe manipularse directamente con las manos, se hará con pinzas, cucharas o similares, evitándose el uso de vasos en esta práctica. <p>3/5</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Preparación y manipulación de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> • El hielo utilizado para enfriar botellas u otros, debe ser de agua potable pero no debe utilizarse para consumo humano. • Al servir los alimentos sin envoltura, no debe utilizarse directamente las manos, sino guantes desechables, pinzas, espátulas u otros utensilios apropiados, según sea el caso. • Para el servido del azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida, como ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate u otros, se evitarán los dispensadores manuales, reemplazándolos por porciones individuales envasadas comercialmente. • Cuando se sirven cremas y salsas no envasadas, éstas se lo hará debidamente refrigeradas en recipientes de uso exclusivo y de material de fácil lavado, que no transmita contaminación, olor o sabor a los alimentos; debiendo estar en buen estado de conservación e higiene y cuidando de renovar completamente el contenido por cada servido a la mesa, previo lavado. <p>El área de atención al consumidor según las modalidades del servicio, debe tener su mobiliario y mantelería en buen estado de conservación e higiene. Si se requiere, se colocarán recipientes para basura con bolsas plásticas y tapas de vaivén que se mantendrán en buen estado de conservación e higiene, no permitiendo que los residuos rebasen su capacidad. Se promoverá la higiene de manos de los comensales como medida sanitaria, a través de mensajes educativos y de elementos de uso individual como toallitas o gel desinfectante, entre otros.</p> <p>Las bebidas no alcohólicas envasadas se servirán en sus envases originales; si se usa equipos surtidores o dispensadores, se servirán en vasos desechables o vasos de vidrio limpios. Dichos equipos se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Los licuados, batidos, remoladas o similares se servirán en vasos limpios y los utensilios complementarios como adornos, sorbetes u otros deben ser de primer uso y de material desechable.</p> <p>4/5</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Preparación y manipulación de alimentos	<p>Las bebidas alcohólicas que se sirvan deben ser de procedencia formal y tener autorización de expendio, registro sanitario y fecha de vencimiento cuando corresponda.</p> <p>La administración será responsable del control médico periódico de los manipuladores de alimentos, no se permitirá que aquellos que padecen enfermedades infectocontagiosas continúen con la manipulación de los alimentos, hasta que se verifique el buen estado de su salud. Los manipuladores de alimentos deben mantener una esmerada higiene personal, especialmente en el lavado de manos, de la siguiente forma: Antes de iniciar la manipulación de alimentos; inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos; después de toser o estornudar utilizando las manos o pañuelo; después de rascarse la cabeza u otra parte del cuerpo; después de manipular cajas, bultos y otros artículos contaminados; de manipular alimentos crudos como carnes, pescados, mariscos, etc.; después de barrer, trapear pisos, recoger y manipular los recipientes de residuos, limpiar mesas del comedor, tocar dinero y todas las veces que sea necesario.</p> <p>Los manipuladores de alimentos también deben observar hábitos de higiene estrictos durante la preparación y servido de los alimentos, tales como: evitar comer, fumar o escupir. Ellos deben tener las uñas recortadas, limpias y sin esmalte y sus manos estarán libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes u otros.</p> <p>Los manipuladores de alimentos deben usar ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello y tener calzado apropiado.</p> <p>Toda la vestimenta debe ser lavable, mantenerla limpia y en buen estado de conservación, a menos que sea desechable.</p> <p>El resto del personal debe usar ropa protectora mantenida en buen estado de conservación e higiene.</p> <p>Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deben usar delantales y calzados impermeables.</p> <p>La capacitación sanitaria de los manipuladores de alimentos será obligatoria y se efectuará al menos cada seis meses.</p> <p>5/5</p>
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 30.

Control de alimentos cárnicos recibidos en La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)																														
Parámetros de control de alimentos cárnicos recibidos	Para identificar las características de los diversos tipos de carne, se debe tener en cuenta el siguiente criterio.																														
	<table><tr><th rowspan="2">TIPO DE CARNE</th><th rowspan="2">CARACTERÍSTICAS CARNE FRESCA</th><th colspan="2">TEMPERATURAS</th><th rowspan="2">CARACTERÍSTICAS CARNE EN MAL ESTADO</th></tr><tr><th>FRESCO</th><th>CONGELADO</th></tr><tr><td>CARNE DE RES</td><td>Debe ser rojo vivo a oscuro no tiene olor raro y la carne es firme y elástica</td><td>5 °C</td><td>-18°C</td><td rowspan="3">Presenta descoloramientos amarillos, verdosos o negros, manchas violeta, textura babosa, pegajosa.</td></tr><tr><td>CARNE CORDERO</td><td>Debe ser de color rojo claro, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica</td><td>5 °C</td><td>-18°C</td></tr><tr><td>CARNE DE CERDO</td><td>Debe ser de color rosado claro y la grasa es blanca, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica</td><td>5 °C</td><td>-18°C</td></tr><tr><td>CARNE DE POLLO Y DE AVES DE CORRAL</td><td>Debe ser de color claro con piel amarilla o blanca, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica</td><td>5 °C</td><td>-18°C</td><td>Presenta pegajosidad debajo de las alas y en las articulaciones, carne blanda, color violáceo o verdoso, decoloración verde alrededor del cuello, puntas de las alas ennegrecidas o cualquier olor sospechoso.</td></tr><tr><td>PESCADO</td><td>Los ojos deben estar limpios e inflados, las agallas deben ser de un rojo vivo, y la carne firme y elástica</td><td>5 °C</td><td>-18 °C</td><td>Tendrá fuerte olor a pescado, los ojos estarán grises, hundidos y con bordes rojos y las agallas estarán grises o verdosas. Las escamas pueden estar sueltas y la carne se llenará de hoyos si se le ejerce presión y se la podrá separar del hueso fácilmente si se la estira.</td></tr></table>	TIPO DE CARNE	CARACTERÍSTICAS CARNE FRESCA	TEMPERATURAS		CARACTERÍSTICAS CARNE EN MAL ESTADO	FRESCO	CONGELADO	CARNE DE RES	Debe ser rojo vivo a oscuro no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C	Presenta descoloramientos amarillos, verdosos o negros, manchas violeta, textura babosa, pegajosa.	CARNE CORDERO	Debe ser de color rojo claro, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C	CARNE DE CERDO	Debe ser de color rosado claro y la grasa es blanca, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C	CARNE DE POLLO Y DE AVES DE CORRAL	Debe ser de color claro con piel amarilla o blanca, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C	Presenta pegajosidad debajo de las alas y en las articulaciones, carne blanda, color violáceo o verdoso, decoloración verde alrededor del cuello, puntas de las alas ennegrecidas o cualquier olor sospechoso.	PESCADO	Los ojos deben estar limpios e inflados, las agallas deben ser de un rojo vivo, y la carne firme y elástica	5 °C	-18 °C	Tendrá fuerte olor a pescado, los ojos estarán grises, hundidos y con bordes rojos y las agallas estarán grises o verdosas. Las escamas pueden estar sueltas y la carne se llenará de hoyos si se le ejerce presión y se la podrá separar del hueso fácilmente si se la estira.
	TIPO DE CARNE			CARACTERÍSTICAS CARNE FRESCA	TEMPERATURAS		CARACTERÍSTICAS CARNE EN MAL ESTADO																								
		FRESCO	CONGELADO																												
	CARNE DE RES	Debe ser rojo vivo a oscuro no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C	Presenta descoloramientos amarillos, verdosos o negros, manchas violeta, textura babosa, pegajosa.																										
	CARNE CORDERO	Debe ser de color rojo claro, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C																											
	CARNE DE CERDO	Debe ser de color rosado claro y la grasa es blanca, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C																											
CARNE DE POLLO Y DE AVES DE CORRAL	Debe ser de color claro con piel amarilla o blanca, no tiene olor raro y la carne es firme y elástica	5 °C	-18°C	Presenta pegajosidad debajo de las alas y en las articulaciones, carne blanda, color violáceo o verdoso, decoloración verde alrededor del cuello, puntas de las alas ennegrecidas o cualquier olor sospechoso.																											
PESCADO	Los ojos deben estar limpios e inflados, las agallas deben ser de un rojo vivo, y la carne firme y elástica	5 °C	-18 °C	Tendrá fuerte olor a pescado, los ojos estarán grises, hundidos y con bordes rojos y las agallas estarán grises o verdosas. Las escamas pueden estar sueltas y la carne se llenará de hoyos si se le ejerce presión y se la podrá separar del hueso fácilmente si se la estira.																											
Todo producto cárnico que no cumpla las condiciones de frescura será devuelto inmediatamente y se procederá a notificar al proveedor sobre este inconveniente, para evitar futuros contratiempos.																															
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos																														

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 31.

Descongelación de alimentos en La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)						
Métodos y normas para descongelar alimentos	<p>La descongelación de alimentos puede realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante.</p> <p>Los alimentos descongelados deben ser transferidos inmediatamente a cocción.</p> <p>La materia prima o el alimento que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera luego de descongelado se volverá a congelar.</p> <p style="text-align: center;">Métodos seguros para descongelar alimentos</p> <table border="1"> <tr> <td>Refrigeración</td><td>Una vez definidos los productos que se van a utilizar, se sacan del congelador y se colocan en la parte más baja del refrigerador a efecto de realizar una descongelación lenta a una temperatura que no esté dentro de la zona de peligro.</td></tr> <tr> <td>Con agua corriente (POTABLE)</td><td>La aplicación de agua fría a chorro sobre el alimento. Este método ofrece inconvenientes en especial para piezas voluminosas, porque el tiempo para descongelar se hace largo y permite la multiplicación de bacterias sobre la superficie al quedar expuesta a la temperatura ambiente y además implica un gran gasto de agua.</td></tr> <tr> <td>Como parte de la cocción</td><td>Cuando se trata de alimentos como verduras, hamburguesas, pequeñas porciones de carnes u otros alimentos no voluminosos, la descongelación como parte de la cocción es indicada, ya que permite que el alimento alcance la temperatura correcta y el tiempo suficiente para descongelar la parte central de la pieza y asegurar que la temperatura máxima de cocción se alcance en ese punto.</td></tr> </table>	Refrigeración	Una vez definidos los productos que se van a utilizar, se sacan del congelador y se colocan en la parte más baja del refrigerador a efecto de realizar una descongelación lenta a una temperatura que no esté dentro de la zona de peligro.	Con agua corriente (POTABLE)	La aplicación de agua fría a chorro sobre el alimento. Este método ofrece inconvenientes en especial para piezas voluminosas, porque el tiempo para descongelar se hace largo y permite la multiplicación de bacterias sobre la superficie al quedar expuesta a la temperatura ambiente y además implica un gran gasto de agua.	Como parte de la cocción	Cuando se trata de alimentos como verduras, hamburguesas, pequeñas porciones de carnes u otros alimentos no voluminosos, la descongelación como parte de la cocción es indicada, ya que permite que el alimento alcance la temperatura correcta y el tiempo suficiente para descongelar la parte central de la pieza y asegurar que la temperatura máxima de cocción se alcance en ese punto.
Refrigeración	Una vez definidos los productos que se van a utilizar, se sacan del congelador y se colocan en la parte más baja del refrigerador a efecto de realizar una descongelación lenta a una temperatura que no esté dentro de la zona de peligro.						
Con agua corriente (POTABLE)	La aplicación de agua fría a chorro sobre el alimento. Este método ofrece inconvenientes en especial para piezas voluminosas, porque el tiempo para descongelar se hace largo y permite la multiplicación de bacterias sobre la superficie al quedar expuesta a la temperatura ambiente y además implica un gran gasto de agua.						
Como parte de la cocción	Cuando se trata de alimentos como verduras, hamburguesas, pequeñas porciones de carnes u otros alimentos no voluminosos, la descongelación como parte de la cocción es indicada, ya que permite que el alimento alcance la temperatura correcta y el tiempo suficiente para descongelar la parte central de la pieza y asegurar que la temperatura máxima de cocción se alcance en ese punto.						
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos						

Fuente y elaboración: Propia

Tabla 32.

Parámetros de cocción de carnes en La Cañita - BPM

Restaurante La Cañita	Normas y procedimientos para la Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)																																																	
Cocción de carnes	Los parámetros de cocción de carnes a observar son.																																																	
	Cocción y temperatura																																																	
	<table><tr><th>TIPO DE CARNE</th><th>TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA</th></tr><tr><td>Carnes de ave, carne rellena o relleno que contenga carne</td><td>Todas las carnes de aves, carnes rellenas o rellenos que contengan carne deben ser cocinados a una temperatura interna de 74 °C durante 15 segundos. Una buena costumbre para cuando se trabaja con aves rellenas es cocinar el relleno y el ave de forma separada. El relleno puede actuar como un aislante y puede evitar que el calor llegue al interior del ave.</td></tr><tr><td>Cerdo y alimentos con cerdo</td><td>La carne de cerdo y cualquier alimento que contenga cerdo se debe cocinar a una temperatura interna de 68 °C durante 15 segundos.</td></tr><tr><td>Huevos y alimentos con huevo con cáscara</td><td>Los huevos y los alimentos con huevo con cáscara se deben cocinar a no menos de 63 °C durante 15 segundos. La única excepción es cuando, por pedido de un cliente, se deba cocinar un huevo en un estilo que deba ser preparado a una temperatura menor a los 63 °C.</td></tr><tr><td>Carne molida y alimentos con carne molida</td><td>La carne molida y los alimentos que contengan carne molida se deben cocinar a 70 °C durante 15 segundos a menos que el cliente solicite otra cosa.</td></tr><tr><td>Carne y pescado</td><td>La carne, el pescado y otros alimentos potencialmente peligrosos que no estén en la lista anterior se deben cocinar a 63 °C, durante 15 segundos.</td></tr><tr><td rowspan="9">Carne de res con poca cocción</td><td>La carne de res preparada a término medio con poca cocción se debe cocinar según las temperaturas y tiempos mínimos que se muestran a continuación, a menos que el cliente solicite alguna otra cosa:</td></tr><tr><td><table><tr><th>TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA EN °C</th><th>TIEMPO</th></tr><tr><td>54</td><td>121 minutos</td></tr><tr><td>56</td><td>77 minutos</td></tr><tr><td>57</td><td>47 minutos</td></tr><tr><td>58</td><td>32 minutos</td></tr><tr><td>59</td><td>19 minutos</td></tr><tr><td>60</td><td>12 minutos</td></tr><tr><td>61</td><td>8 minutos</td></tr><tr><td>62</td><td>5 minutos</td></tr><tr><td>63</td><td>3 minutos</td></tr></table></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	TIPO DE CARNE	TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA	Carnes de ave, carne rellena o relleno que contenga carne	Todas las carnes de aves, carnes rellenas o rellenos que contengan carne deben ser cocinados a una temperatura interna de 74 °C durante 15 segundos. Una buena costumbre para cuando se trabaja con aves rellenas es cocinar el relleno y el ave de forma separada. El relleno puede actuar como un aislante y puede evitar que el calor llegue al interior del ave.	Cerdo y alimentos con cerdo	La carne de cerdo y cualquier alimento que contenga cerdo se debe cocinar a una temperatura interna de 68 °C durante 15 segundos.	Huevos y alimentos con huevo con cáscara	Los huevos y los alimentos con huevo con cáscara se deben cocinar a no menos de 63 °C durante 15 segundos. La única excepción es cuando, por pedido de un cliente, se deba cocinar un huevo en un estilo que deba ser preparado a una temperatura menor a los 63 °C.	Carne molida y alimentos con carne molida	La carne molida y los alimentos que contengan carne molida se deben cocinar a 70 °C durante 15 segundos a menos que el cliente solicite otra cosa.	Carne y pescado	La carne, el pescado y otros alimentos potencialmente peligrosos que no estén en la lista anterior se deben cocinar a 63 °C, durante 15 segundos.	Carne de res con poca cocción	La carne de res preparada a término medio con poca cocción se debe cocinar según las temperaturas y tiempos mínimos que se muestran a continuación, a menos que el cliente solicite alguna otra cosa:	<table><tr><th>TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA EN °C</th><th>TIEMPO</th></tr><tr><td>54</td><td>121 minutos</td></tr><tr><td>56</td><td>77 minutos</td></tr><tr><td>57</td><td>47 minutos</td></tr><tr><td>58</td><td>32 minutos</td></tr><tr><td>59</td><td>19 minutos</td></tr><tr><td>60</td><td>12 minutos</td></tr><tr><td>61</td><td>8 minutos</td></tr><tr><td>62</td><td>5 minutos</td></tr><tr><td>63</td><td>3 minutos</td></tr></table>	TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA EN °C	TIEMPO	54	121 minutos	56	77 minutos	57	47 minutos	58	32 minutos	59	19 minutos	60	12 minutos	61	8 minutos	62	5 minutos	63	3 minutos														
	TIPO DE CARNE	TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA																																																
	Carnes de ave, carne rellena o relleno que contenga carne	Todas las carnes de aves, carnes rellenas o rellenos que contengan carne deben ser cocinados a una temperatura interna de 74 °C durante 15 segundos. Una buena costumbre para cuando se trabaja con aves rellenas es cocinar el relleno y el ave de forma separada. El relleno puede actuar como un aislante y puede evitar que el calor llegue al interior del ave.																																																
	Cerdo y alimentos con cerdo	La carne de cerdo y cualquier alimento que contenga cerdo se debe cocinar a una temperatura interna de 68 °C durante 15 segundos.																																																
	Huevos y alimentos con huevo con cáscara	Los huevos y los alimentos con huevo con cáscara se deben cocinar a no menos de 63 °C durante 15 segundos. La única excepción es cuando, por pedido de un cliente, se deba cocinar un huevo en un estilo que deba ser preparado a una temperatura menor a los 63 °C.																																																
	Carne molida y alimentos con carne molida	La carne molida y los alimentos que contengan carne molida se deben cocinar a 70 °C durante 15 segundos a menos que el cliente solicite otra cosa.																																																
	Carne y pescado	La carne, el pescado y otros alimentos potencialmente peligrosos que no estén en la lista anterior se deben cocinar a 63 °C, durante 15 segundos.																																																
	Carne de res con poca cocción	La carne de res preparada a término medio con poca cocción se debe cocinar según las temperaturas y tiempos mínimos que se muestran a continuación, a menos que el cliente solicite alguna otra cosa:																																																
<table><tr><th>TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA EN °C</th><th>TIEMPO</th></tr><tr><td>54</td><td>121 minutos</td></tr><tr><td>56</td><td>77 minutos</td></tr><tr><td>57</td><td>47 minutos</td></tr><tr><td>58</td><td>32 minutos</td></tr><tr><td>59</td><td>19 minutos</td></tr><tr><td>60</td><td>12 minutos</td></tr><tr><td>61</td><td>8 minutos</td></tr><tr><td>62</td><td>5 minutos</td></tr><tr><td>63</td><td>3 minutos</td></tr></table>		TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA EN °C	TIEMPO	54	121 minutos	56	77 minutos	57	47 minutos	58	32 minutos	59	19 minutos		60	12 minutos	61	8 minutos	62	5 minutos	63	3 minutos																												
TEMPERATURA INTERNA REQUERIDA EN °C		TIEMPO																																																
54		121 minutos																																																
56		77 minutos																																																
57		47 minutos																																																
58		32 minutos																																																
59		19 minutos																																																
60		12 minutos																																																
61	8 minutos																																																	
62	5 minutos																																																	
63	3 minutos																																																	
Junio, 2019	Elaborado por. Víctor Saltos																																																	

Fuente y elaboración: Propia

3. Perspectiva del cliente

La satisfacción del cliente se dará por una oferta de valor atractiva, de calidad y con una carta de productos variada, a precios adecuados, para ello se ha realizado la ingeniería de platos, para que el menú oferte alimentos para diversos tipos de clientes, adicionalmente se complementará con una plan para medios electrónicos.

La ingeniería de platos tendrá impacto sobre el cliente ya que todos los platos serán iguales, de similar calidad y cantidad.

Tabla 33.

Ingeniería de platos para nuevo menú en La Cañita

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Ensalada Quiteña				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,080	Kg	Limón	\$ 2,50	\$ 0,20
0,090	Kg	Mostaza	\$ 6,72	\$ 0,60
0,050	Kg	Ajo	\$ 1,00	\$ 0,05
0,250	Kg	Aguacate	\$ 2,04	\$ 0,51
0,400	Kg	Lechuga romana	\$ 1,30	\$ 0,52
0,340	Kg	Jamón americano	\$ 5,31	\$ 1,81
0,400	Kg	Chocho desgranado	\$ 2,30	\$ 0,92
0,300	Kg	Tomate riñón	\$ 4,87	\$ 1,46
0,100	Kg	Orégano	\$ 6,00	\$ 0,60
0,100	Kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 0,38
0,080	Lt	Aceite de oliva	\$ 3,00	\$ 0,24
0,010	Kg	Sal	\$ 0,65	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 7,30
			Costo pax	\$ 0,91
			PVP	\$ 3,01
1.- Licuar la sal, orégano, el aceite oliva, el ajo, la mostaza y el limón. Todo para el aderezo. 2.- pelar y picar los aguacates e cuadros, ponerlos en sal aceite y jugo de limón. Picar el jamón en dados. 3.- Picar la lechuga en juliana fina y los tomates en rajitas. 4.- Mezclar todos los ingredientes en una ensaladera, bañar con el aderezo y servir.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Ensalada de Tomate Pepino y lechuga				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,700	Kg	Tomates	\$ 1,48	\$ 1,04
0,600	Kg	Lechuga	\$ 1,30	\$ 0,78
0,500	Kg	Pepinos	\$ 2,00	\$ 1,00
0,090	Kg	Limón	\$ 2,50	\$ 0,23
0,040	Lt	Aceite de oliva	\$ 3,00	\$ 0,12
0,009	Kg	Pimienta	\$ 0,60	\$ 0,01
0,008	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 3,17
			Costo pax	\$ 0,40
			PVP	\$ 1,31
1.- Cortar los tomates en rodajas, luego lavar la lechuga y cortar en pedazos pequeños, el pepino pelar y picar en rodajas.				
2.- Revolver todo y agregar sal y pimienta al gusta y agregar el limón				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Cesar Salad Pollo				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,700	Kg	Lechuga romana	\$ 1,30	\$ 0,91
0,015	Kg	Ajo	\$ 1,00	\$ 0,02
0,080	Kg	Anchoas	\$ 4,00	\$ 0,32
0,090	Kg	Limón	\$ 2,50	\$ 0,23
0,080	Kg	Mostaza	\$ 2,80	\$ 0,22
0,120	Kg	Queso Parmesano	\$ 2,75	\$ 0,33
0,800	Kg	Filete de pollo	\$ 3,75	\$ 3,00
0,040	Lt	Aceite de oliva	\$ 3,00	\$ 0,12
Preparación y servicio			Costo total	\$ 5,14
			Costo pax	\$ 0,64
			PVP	\$ 2,12
1.- Licuar o triturar el ajo las anchoas, el judo de limón y la mostaza hasta obtener una fina pasta.				
2.- Trocear la lechuga, cortar en rodajas el tomate.				
3.- Cocinar el pollo al grill o colocarlo en el plato de lechugas				
4.- Agregar el queso parmesano.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato		Porciones		8
Menestrón				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,500	Kg	Frejol bayo	\$ 5,89	\$ 2,95
0,250	Kg	Carne cerdo	\$ 5,90	\$ 1,48
0,300	Kg	Fideo Macarrón	\$ 6,30	\$ 1,89
0,600	Kg	Chorizo en pedazos	\$ 8,81	\$ 5,29
0,120	Kg	Cebolla paitaña	\$ 1,15	\$ 0,14
0,080	Kg	Perejil	\$ 0,80	\$ 0,06
0,080	Kg	Culantro	\$ 1,20	\$ 0,10
0,080	Kg	Albaca	\$ 3,80	\$ 0,30
0,080	Kg	Orégano	\$ 6,00	\$ 0,48
Preparación y servicio			Costo total	\$ 12,68
			Costo pax	\$ 1,58
			PVP	\$ 5,23
1.- Cocina el fréjol en 1/2 litro de agua hirviendo con aceite.				
2.- Hacer un refrito con pimienta, perejil, culantro, luego agregar la carne, chorizo troceado, sal, pimienta, orégano, ajo agregar la carne, chorizo troceado, sal, pimienta, orégano, ajo albaca picada y agua hasta cubrir la preparación. Tapar hasta que se cocine la carne.				
3.- Una vez cocinado el fréjol agregue a la preparación de la carne				
4.- Agregar más agua hervida si lo necesita y agregar el fideo.				
5.- Revolver constantemente y servir				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato		Porciones		8
Locro de papa				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
1,000	Kg	Papa	\$ 4,70	\$ 4,70
0,700	Kg	Cebolla Blanca	\$ 1,11	\$ 0,78
0,250	Kg	Mantequilla	\$ 3,20	\$ 0,80
2	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 1,50
0,450	Kg	Aguacate	\$ 2,04	\$ 0,92
0,300	Kg	Queso	\$ 1,64	\$ 0,49
0,090	Kg	Manteca	\$ 1,10	\$ 0,10
0,010	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
0,050	Kg	Pimienta	\$ 0,60	\$ 0,03
Preparación y servicio			Costo total	\$ 9,32
			Costo pax	\$ 1,17
			PVP	\$ 3,85
1.- Sofreír la papa en cuadros con mantequilla, cebolla y manteca.				
2.-Agregar tres tazas de agua hirviendo esperar que se suavice.				
3.-Incorporar sal y pimienta al gusto la leche, revolver constantemente hasta que espese.				
4.- Servir con una rodaja de aguacate y agregar queso en cuadros				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Fritada				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,120	Kg	Cebolla paitaña	\$ 1,15	\$ 0,14
0,030	Kg	Achiote en grano	\$ 3,10	\$ 0,09
0,050	Kg	Comino	\$ 2,50	\$ 0,13
0,250	Kg	Ajo	\$ 1,00	\$ 0,25
0,900	Kg	Pierna de cerdo	\$ 6,12	\$ 5,51
0,700	Kg	Costilla de cerdo	\$ 7,80	\$ 5,46
1	Lt	Cerveza	\$ 0,82	\$ 0,82
0,800	Kg	Cebolla blanca	\$ 1,11	\$ 0,89
0,250	Kg	Manteca de cerdo	\$ 1,10	\$ 0,28
0,150	Kg	Perejil	\$ 0,80	\$ 0,12
0,120	Kg	Aguacate	\$ 2,04	\$ 0,24
0,180	Kg	Plátano maduro	\$ 4,60	\$ 0,83
0,280	Kg	Mote	\$ 1,50	\$ 0,42
0,045	Kg	Limón	\$ 2,50	\$ 0,11
			Costo total	\$ 15,28
			Costo pax	\$ 1,91
			PVP	\$ 6,30
Preparación y servicio				
1.- Cortar la carne en trozos medianos y abobarla con sal, achiote, paitaña y ajos licuados. Rociarlos con cerveza.				
Poner la costilla y la carne en una paila, añadir la cebolla blanca en trozos, los dientes de ajo, sal y agua.				
2.- Cocinar la carne hasta que esté suave, si no tiene suficiente líquido usar la manteca poco a poco, hasta que esté bien dorada evitando que la carne se seque.				
3.- Servir con mote, aguacate, cebolla en corte pluma, tomate en tajada, limón, cebolla blanca y perejil.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Llapingacho				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,900	Kg	Papas	\$ 4,70	\$ 4,23
0,500	Kg	Queso fresco	\$ 1,64	\$ 0,82
0,600	Kg	Cebolla blanca	\$ 1,80	\$ 1,08
0,200	Kg	Manteca de cerdo	\$ 1,10	\$ 0,22
8	Un	Huevos fritos	\$ 2,50	\$ 0,31
0,500	Kg	Chorizo	\$ 4,20	\$ 2,10
0,400	Kg	Lechuga romana	\$ 1,30	\$ 0,52
0,375	Kg	Aguacate	\$ 2,04	\$ 0,77
0,008	Kg	Sal	\$ 0,65	\$ 0,01
			Costo total	\$ 10,05
			Costo pax	\$ 1,26
			PVP	\$ 4,15
Preparación y servicio				
1.- Cocinar las papas con sal y un tallo de cebolla. Escurrirlas y convertirlas en puré, sazonar con sal y amasar bien.				
2.-Formar cazuelitas del tamaño que se desee, rellenarlas con queso mezclado con cebolla frita en manteca.				
3.- Freír los llapingachos en manteca de chanco a fuego medio.				
4.- Freír los huevos y servirlos con el chorizo fritos, la lechuga y el aguacate.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Hornado				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,900	Kg	Carne de cerdo	\$ 6,90	\$ 6,21
2	Lt	Cerveza	\$ 1,00	\$ 2,00
0,045	Kg	Ajo	\$ 1,00	\$ 0,05
0,800	Kg	Tostado	\$ 1,43	\$ 1,14
0,375	Kg	Habas	\$ 2,40	\$ 0,90
0,500	Kg	Cebolla	\$ 1,11	\$ 0,56
0,400	Kg	Tomate	\$ 1,48	\$ 0,59
0,700	Kg	Choclo	\$ 2,30	\$ 1,61
0,700	Kg	Mote	\$ 3,20	\$ 2,24
0,375	Kg	Aguacate	\$ 2,04	\$ 0,77
0,300	Kg	Lechuga	\$ 1,30	\$ 0,39
0,010	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
0,010	Kg	Pimienta	\$ 0,60	\$ 0,01
0,010	Kg	Comino	\$ 0,60	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 16,47
			Costo pax	\$ 2,06
			PVP	\$ 6,79
1.- Preparar el aliño con sal, pimienta, comino, para aliñar la carne de cerdo hacer con un cuchillo incisiones profundas para que absorba el aliño y añadir los ajos. 2.- Agregar la cerveza y cocinar a fuego lento. 3.- Se sirve con lechuga y una salsa de cebolla, tomate y aguacate además de mote, choclo, habas y tostado.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Sándwich Club				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,800	Kg	Pan blanco de rodajas	\$ 6,43	\$ 5,14
0,030	Kg	Mantequilla	\$ 3,20	\$ 0,10
0,015	Kg	Mayonesa	\$ 2,00	\$ 0,03
0,015	Kg	Mostaza	\$ 2,80	\$ 0,04
0,150	Kg	Lechuga	\$ 1,30	\$ 0,20
0,050	Kg	Tomate	\$ 1,48	\$ 0,07
0,100	Kg	Jamón	\$ 5,39	\$ 0,54
0,010	Kg	Queso cheddar	\$ 4,80	\$ 0,05
4	Kg	Huevo	\$ 2,50	\$ 0,64
0,160	Kg	Papas francesas	\$ 3,25	\$ 0,52
0,010	Lt	Aceite	\$ 2,30	\$ 0,02
0,010	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 7,36
			Costo pax	\$ 0,92
			PVP	\$ 3,03
1.- Tostar ligeramente el pan poner mostaza y colocar las hojas de lechuga, las rodajas de tomate, una lonja de jamón, 2.- Colocar otra rodaja de pan y agregarle mayonesa huevo frito, queso cheddar colocar otra rodaja de pan. 3.- Cortar en forma triangular y sujetar cada una con palillos de coctel. 4.- Colocar boca arriba en un plato, freír las papas fritas y decorar				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Tostada de jamón y queso				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,160	Kg	Pan blanco	\$ 6,43	\$ 1,03
0,080	Kg	Jamón	\$ 5,39	\$ 0,43
0,040	Kg	Mantequilla	\$ 3,20	\$ 0,13
0,040	Kg	Mayonesa	\$ 2,00	\$ 0,08
0,080	Kg	Queso	\$ 1,64	\$ 0,13
Preparación y servicio			Costo total	\$ 1,80
			Costo pax	\$ 0,22
			PVP	\$ 0,74
1.- Untar el pan con mayonesa y mantequilla, colocarlo en la tostadora junto con el jamón y el queso, colocar otra rodaja de pan y ponerlo a tostar				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato		Porciones		8
Tostada de jamón				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,160	Kg	Pan blanco	\$ 6,43	\$ 1,03
0,080	Kg	Jamón	\$ 5,39	\$ 0,43
0,040	Kg	Mayonesa	\$ 2,00	\$ 0,08
			Costo total	\$ 1,54
			Costo pax	\$ 0,19
			PVP	\$ 0,64
Preparación y servicio				
1.- Untar el pan con mayonesa y colocarlo en la tostadora junto con el jamón y la otra rodaja de pan.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	1
Tostada de queso				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,160	Kg	Pan blanco	\$ 6,43	\$ 1,03
0,080	Kg	Queso cheddar	\$ 4,80	\$ 0,38
0,040	Kg	Mayonesa	\$ 2,00	\$ 0,08
			Costo total	\$ 1,49
			Costo pax	\$ 0,19
			PVP	\$ 0,62
Preparación y servicio				
1.- Untar el pan con mayonesa y colocarlo en la tostadora junto con el queso y la otra rodaja de pan.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Bolón de verde con chicharrón				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,320	kg	Verde	\$ 4,60	\$ 1,47
0,150	kg	Manteca de cerdo	\$ 1,10	\$ 0,16
0,250	kg	Carne de cerdo	\$ 2,10	\$ 0,52
0,120	kg	Cebolla blanca	\$ 1,80	\$ 0,21
0,003	kg	Ajo	\$ 1,30	\$ 0,00
0,030	kg	Maní tostado o licuado	\$ 4,00	\$ 0,12
0,140	kg	Chicharrón	\$ 2,20	\$ 0,30
0,010	kg	Mantequilla	\$ 3,20	\$ 0,03
0,008	kg	Sal	\$ 0,65	\$ 0,00
0,004	kg	Comino	\$ 2,50	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 2,85
			Costo pax	\$ 0,35
			PVP	\$ 1,17
1.- Cocinar los verdes en agua con sal, mantenerlos calientes en el agua. 2.- En la manteca, refreír la carne picada finamente, agregar la cebolla, ajos, maní, sal y comino. 3.- Rallar o moler el verde cocido. 4.- Freír el chicharrón picado y bien fino, mezclarlo y amasarlo con el refrito. 5.- Formar los bolones y dorarlos en mantequilla.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Empanadas de viento				
Cant	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,245	kg	Harina	\$ 0,82	\$ 0,20
0,450	kg	Polvo de hornear	\$ 0,50	\$ 0,23
0,150	kg	Manteca de cerdo	\$ 1,10	\$ 0,17
0,200	kg	Limón	\$ 2,50	\$ 0,50
0,180	kg	Cebolla blanca	\$ 1,11	\$ 0,20
0,225	kg	Queso	\$ 1,64	\$ 0,37
0,250	Lt.	Aceite	\$ 2,30	\$ 0,58
0,800	kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 3,04
0,008	kg	Sal	\$ 0,65	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 5,28
			Costo pax	\$ 0,66
			PVP	\$ 2,18
1.- En un recipiente mezclar la harina con polvo de hornear, añadir la manteca y unir con un tenedor hasta que se incorpore 2.- Agregar agua tibia con sal y gotas de limón, amasar con las manos hasta que obtener una masa suave. Dejar reposar por 30 minutos, tapada con una servilleta. 3.- Dividir la masa en pequeñas bolitas y extender cada una en redondeles muy delgados. 4.- Rellenar con el queso desmenuzado con cebolla picada Formar las empanadas y repulgar los filos. 5.- Freír las empanadas en aceite caliente, bañándolas con el mismo aceite mientras se doran. 6.- Servirlas con azúcar.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Empanada de verde				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,340	Kg	Plátanos	\$ 4,60	\$ 1,56
0,500	Kg	Carne molida	\$ 3,65	\$ 1,83
0,120	Kg	Alverja cocinada	\$ 1,10	\$ 0,13
0,130	Kg	Cebolla paiteña	\$ 1,15	\$ 0,15
0,400	Kg	Zanahoria	\$ 1,23	\$ 0,49
0,200	Un	Huevo	\$ 2,50	\$ 0,50
0,050	Kg	Perejil	\$ 0,80	\$ 0,04
0,100	Lt	Aceite	\$ 2,30	\$ 0,23
0,010	Kg	Sal	\$ 0,65	\$ 0,01
			Costo total	\$ 4,94
			Costo pax	\$ 0,62
Preparación y servicio			PVP	\$ 2,04
1.- Cocine los verdes en agua sal, luego amasarlos bien hasta formar una masa blanda. 2.- Freír la carne molida, perejil, alverja, zanahoria picada y huevo duro 3.- Hacer bolitas y aplanarlas finamente, luego colocar el refrito en el centro de la masa estirada. 4.- Freír en abundante aceite.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Tortillas de maíz				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,380	Kg	Harina de maíz	\$ 0,79	\$ 0,30
0,050	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 0,04
0,060	Kg	Mantequilla	\$ 3,20	\$ 0,19
4	Un	Huevos	\$ 2,50	\$ 0,40
0,011	Kg	Manteca de cerdo	\$ 1,10	\$ 0,01
0,110	Kg	Queso	\$ 1,64	\$ 0,18
0,010	Lt	Aceite	\$ 2,30	\$ 0,02
0,080	Kg	Chicharrón	\$ 4,97	\$ 0,40
0,010	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
			Costo total	\$ 1,55
			Costo pax	\$ 0,19
Preparación y servicio			PVP	\$ 0,64
1.- Mezcle la harina con la mantequilla y la manteca de cerdo. 2.- Agregue la leche y las huevos batidos, sazone con sal, amase 3.- Hacer tortillas rellenándolas con queso y chicharrón. 4.- Freírlas con poco aceite.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Mote pillo				
Cant	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,080	Kg	Cebolla blanca	\$ 1,11	\$ 0,09
0,060	Kg	Manteca	\$ 1,10	\$ 0,07
0,025	Kg	Ajo molido	\$ 1,00	\$ 0,03
1,000	Kg	Mote pelado	\$ 3,45	\$ 3,45
1	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 0,75
6	Uni	Huevo	\$ 2,50	\$ 0,48
0,010	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
0,008	Kg	Pimienta	\$ 0,60	\$ 0,00
Preparación y servicio			Costo total	\$ 4,87
			Costo pax	\$ 0,61
			PVP	\$ 2,01
1.- Refreír en un sartén la cebolla picada, la manteca y el ajo 2.- Cuando la cebolla esté suave agregar el mote y moverlo para sazonarlo; agregar la leche, sal y pimienta. 3.-Dejar hervir a fuego bajo hasta que se consuma el líquido. 4.- Añadir los huevos ligeramente batidos y dejarlos cocinar a fuego lento. 5.- Para servir añadir una cebolla blanca y mezclar				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Humitas				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,400	kg	Choclo maduro	\$ 2,30	\$ 0,92
0,025	kg	Manteca de cerdo	\$ 1,10	\$ 0,03
0,030	kg	Mantequilla	\$ 3,20	\$ 0,10
0,025	kg	Queso	\$ 1,64	\$ 0,04
4	Un	Huevos	\$ 2,50	\$ 0,50
0,015	kg	Polvo de hornear	\$ 0,90	\$ 0,01
0,070	kg	Hojas de choclo	\$ 0,80	\$ 0,06
0,010	kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
			Costo total	\$ 1,66
			Costo pax	\$ 0,21
			PVP	\$ 0,68
1.- En un recipiente con manteca y mantequilla poner el choclo licuado y cernido, el queso desmenuzado, el azúcar, el polvo de hornear, mezclar y mezclar poco a poco sal y las yemas de huevo 2.- Batir las claras a punto de nieve, póngalas cuidadosamente sobre la preparación anterior sin batir. 3.- Sobre cada hoja de choclo colocar la preparación, doblar los costados de las hojas y luego las puntas. 4.- Colocar en la olla las humitas una por una, dejando las puntas dobladas hacia abajo, déjelas cocinar con el vapor durante una hora.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Quesadillas				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
3	Un	Huevos	\$ 2,50	\$ 0,30
0,050	Kg	Margarina	\$ 2,80	\$ 0,14
0,100	Kg	Harina de trigo	\$ 2,20	\$ 0,10
1	Un	Yemas de huevo	\$ 2,50	\$ 0,10
0,250	Kg	Queso crema	\$ 2,00	\$ 0,50
0,050	Kg	Almidón de papa	\$ 3,67	\$ 0,18
0,060	Kg	Azúcar impalpable	\$ 1,50	\$ 0,09
Preparación y servicio			Costo total	\$ 1,41
			Costo pax	\$ 0,18
			PVP	\$ 0,58
1.- Para preparar la masa poner en un tazón los huevos, la margarina y poco a poco la harina hasta lograr una pasta suave, amasar y déjela reposar. 2.- Para el relleno bata las yemas, añada azúcar impalpable, almidón de papa y queso, mezcle bien. 3.- Extender la masa que se dejó reposando en una masa muy delgada, colocar en el centro el relleno y doblar las orillas hacia arriba. Hornear hasta que estén apenas doradas rociarlas con azúcar				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre del plato			Porciones	8
Emborrajado				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,800	Kg	Plátanos maqueños	\$ 3,20	\$ 2,56
1	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 0,75
2	Un	Huevos	\$ 2,50	\$ 0,16
0,250	Kg	Harina de trigo	\$ 0,82	\$ 0,21
0,125	Kg	Queso	\$ 1,64	\$ 0,21
0,030	Kg	Polvo de hornear	\$ 0,90	\$ 0,03
0,015	Lt	Aceite	\$ 2,30	\$ 0,03
0,010	Kg	Sal	\$ 0,64	\$ 0,01
Preparación y servicio			Costo total	\$ 3,95
			Costo pax	\$ 0,49
			PVP	\$ 1,63
1.- Cortar los maqueños a lo largo, sin que se separen por completo, dorarlos con aceite. 2.- Retirarlos del fuego sin que se enfrien. 3.- Rellenar el corte con tiras finas de queso 4.- Batir en un recipiente la leche con la sal el polvo de hornear los huevos y la harina hasta tener una masa homogénea. 5.- Introducir los maqueños en la masa y cubrirlos por completo 6.- Retirarlos y freírlos en aceite caliente, luego posarlos en papel absorbente y servir caliente				

Nombre del plato			Porciones	8
Higos con queso y miel				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,360	Kg	Higos	\$ 2,50	\$ 0,90
0,090	Kg	Panela	\$ 0,80	\$ 0,07
0,020	Kg	Canela en rama	\$ 0,80	\$ 0,02
0,090	Kg	Ajonjolí	\$ 1,00	\$ 0,09
0,450	Kg	Queso fresco	\$ 1,64	\$ 0,74
Preparación y servicio			Costo total	\$ 1,82
			Costo pax	\$ 0,23
			PVP	\$ 0,75
1.- Lavar los higos y hacerles una cruz en el extremo más angosto dejarlos en abundante agua. 2.- Escurrirlos y cocinarlos en agua hirviendo hasta que estén ligeramente suave. 3.- Exprimirlos suavemente con las manos y colarlos en una paila con la panela diluirla en dos litros de agua caliente. 4.- Añadir la canela y cocinarla a fuego lento de 2 a 3 horas, sin revolverlos hasta que la miel se espese y se reduzca. 5.- Espolvorear los higos con ajonjolí tostado y servirlos con rajas de queso.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre de la bebida			Porciones	1
Café expreso				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,060	Kg	Café	\$ 4,20	\$ 0,25
0,015	Kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 0,06
Preparación y servicio			Costo total	\$ 0,31
			PVP	\$ 1,02
1.- Colocar el café en la cafetera pasarla por el colador llenar por completo la tasa de expreso				
2.- Agregar azúcar al gusto				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre de la bebida			Porciones	1
Expreso Maquéato				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,050	Kg	Café	\$ 4,20	\$ 0,21
0,020	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 0,02
0,015	Kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 0,06
Preparación y servicio			Costo total	\$ 0,28
			PVP	\$ 0,93
1.- Colocar el café en la cafetera y pasarla por el colador				
2.- Calentar la leche y esperar convertirla en espuma de leche				
3.- Servir en tasa de expreso y agregar la espuma de leche				
4.- Agregar azúcar al gusto.				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre de la bebida			Porciones	1
Capuchino				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,060	Kg	Café	\$ 4,20	\$ 0,25
0,060	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 0,05
0,015	Kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 0,06
			Costo total	\$ 0,35
Preparación y servicio			PVP	\$ 1,17
1.- Colocar el café en la cafetera y pasarla por el colador.				
2.- Calentar la leche en la cafetera esperar hasta que se convierta en espuma.				
3.- Colocar la espuma en la copa capuchino y verter leche caliente agregar el café y agregar azúcar al gusto				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre de la bebida			Porciones	1
Mocachino				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
0,060	Kg	Café	\$ 4,20	\$ 0,25
0,060	Lt	Leche	\$ 0,75	\$ 0,05
0,020	Kg	Chocolate	\$ 3,12	\$ 0,06
0,015	Kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 0,06
Preparación y servicio			Costo total	\$ 0,42
			PVP	\$ 1,37
1.- Calentar la leche en la cafetera, esperar hasta que se convierta en espuma.				
2.-Calentar el café en la cafetera y pasarla por el colador.				
3.- Derretir el chocolate a baño maría				
4.- Servir en copa capuchino, se agregará primero el chocolate luego la leche, la espuma y luego el café. Azucarar al gusto				

Restaurante La Cañita				
Receta Estándar				
Nombre de la bebida			Porciones	8
Sangría				
Cantidad	Uni	Producto	Costo unitario	Costo total
1,000	Lt	Botella de vino tinto	\$ 5,00	\$ 5,00
0,040	Lt	Brandy	\$ 5,40	\$ 0,22
0,080	Lt	Gaseosa anaranjada	\$ 1,25	\$ 0,10
0,080	Kg	Naranja	\$ 2,15	\$ 0,17
0,200	Kg	Ensalada de Frutas enlatado)	\$ 1,10	\$ 0,22
0,150	Kg	Manzana picada	\$ 2,00	\$ 0,30
0,080	Kg	Azúcar	\$ 3,80	\$ 0,30
			Costo total	\$ 6,31
			Costo pax	\$ 0,79
			PVP	\$ 2,60
Preparación y servicio				
1.- En una jarra colocar la ensalada de frutas, jugo de naranja, el brandy, la botella de vino tinto y la gaseosa. Agregar azúcar y revolver bien.				
2.- Incorporar rodajas de naranja y la manzana picada.				
3.- Dejar reposar y servir				

Fuente y elaboración: Propia

4. Perspectiva financiera

La ingeniería de platos y ampliación del menú tendrán impacto financiero en La Cañita:

- Como señalan Mallo y otros (2015) el control de costos estándares en PYME del sector alimentos preparados genera un ahorro promedio de 5% sobre el costo de producción.
- La ampliación y variación del menú genera mayor competitividad en las empresas, y las hace crecer en similar proporción que la industria; en el caso de Ecuador el sector de alimentos preparados creció el 2018 6,2% (SENPLADES 2018).

Tabla 34.

Impacto de la implementación de la propuesta

Estado de resultados	2018	Aplicado
Ingresos	116.259,52	123.268,80
Ingresos operacionales	116.072,32	123.268,80
Ingresos no operacionales	234	0,00
Costos y gastos	111.200,59	
Producción		
Materiales directos	62.602,96	
Recurso humano	19.541,98	
Gastos indirectos	9.897,09	
Costo de Producción	92.042,03	
Costo de Ventas	92.042,03	87.439,93
Costo de ventas	92.042,03	87.439,93
Gtos. Administración y ventas	17.001,31	17.001,31
Gastos financieros	2.157,25	2.157,25
Resultados		
Utilidad bruta	24.217,49	35.828,88
Utilidad operacional	5.058,93	18.827,57
15% participación empleados	758,84	2.500,55
Utilidad antes de impuestos	4.300,09	16.327,02
Impuestos	946,02	4.081,75
Resultado del ejercicio	3.354,07	12.245,26
		8.891,19

Fuente y elaboración: Propia

Analizando el escenario de aplicación con los datos del año 2018 de la Cañita, se observa que la implementación de la propuesta generaría un beneficio neto de 8.891,19

dólares, por lo que efectivamente se incrementan los ingresos, bajan los costos y aumenta la utilidad.

5. Metas

Las metas a alcanzar con la implementación de la propuesta son

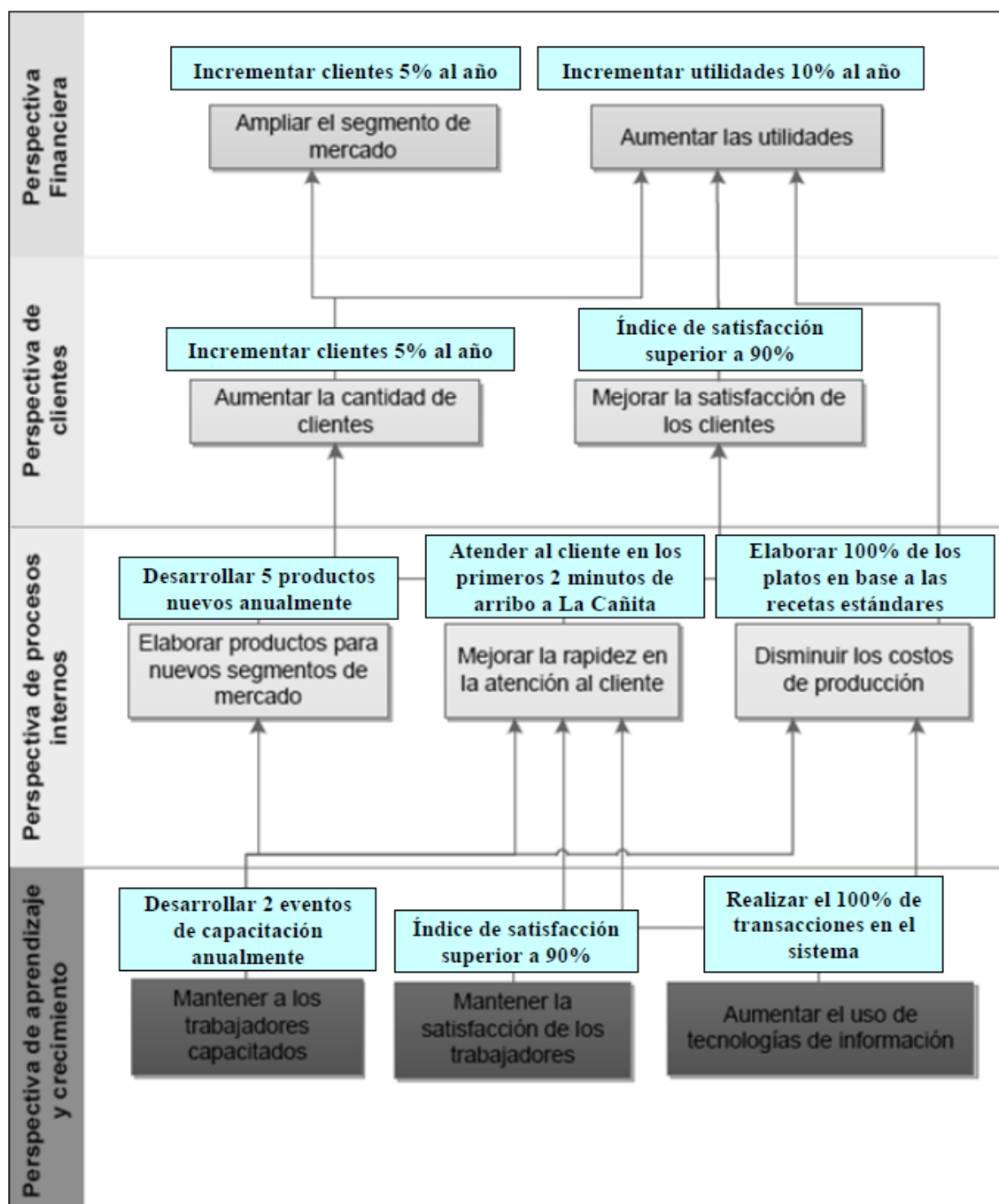


Figura 11. Metas por objetivo y perspectiva

Imagen propia

El logro de la meta se evaluará en función del siguiente criterio.

- Logro 100% Mantener las mismas acciones estratégicas

- Logro 80% Revisar acciones estratégicas
- Logro <80% Modificar acciones estratégicas

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En la actualidad las empresas por el dinamismo del entorno deben buscar mejorar permanentemente para lograr altos niveles de rendimiento y calidad, pues ésta a más de ser un requisito esencial del producto o servicio, es el eje estratégico para ser competitivos, posicionarse y mantenerse en el mercado. Un sistema de gestión de la calidad es una forma de dirección, que se enfoca en proporcionar el marco referencial para la mejora continua, e incrementar la satisfacción del cliente y demás partes interesadas. La calidad de los servicios turísticos implica satisfacer al cliente a un precio aceptable en un marco de excelencia y sustentabilidad.

Para el sector de alimentos y bebidas existen tres sistemas básicos que aportan al mejoramiento de los procesos: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), las normas HACCP que buscan garantizar la inocuidad alimentaria y el estándar ISO 22000 que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria. En Ecuador el Ministerio de Salud Pública regula y realiza el control sanitario de los alimentos procesados, los sistemas y procedimientos para garantizar su inocuidad, seguridad y calidad, a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA.

Del diagnóstico desarrollado se establece que en el restaurante La Cañita, existe riesgo moderado bajo que La Cañita sea ineficiente respecto al cumplimiento del sistema BPM; en los productos y servicio que entrega a sus clientes, existe riesgo moderado bajo que la calidad no sea la adecuada; las capacidades estratégica, legal, administrativa, organizacional, financiera, de recurso humano y tecnológico, evidencian la presencia de serias deficiencias en la gestión, por lo que es necesario desarrollar un modelo de gestión que promueva el mejoramiento continuo.

La Cañita posee capital de trabajo positivo que le permitiría operar normalmente por 7 meses; tiene capacidad para hacer frente a sus deudas, posee poca independencia financiera ante sus acreedores y una estructura de financiamiento son riesgo; en cuanto a la gestión no existe un desfase entre la recuperación y el pago. Su margen neto de rentabilidad es bajo lo que muestra que la empresa no acumula valor sino que lo pierde, pero los socios de si acumulan riqueza; si bien la rotación del activo es alta, el bajo margen neto sobre ventas afecta la rentabilidad sobre el activo total ROA.

La propuesta es positiva ya que si la Cañita dispone de una cultura organizacional enfocada en su desarrollo, de talento humano idóneo y herramientas TIC adecuadas, podrá desarrollar procesos eficientes que cumplan estándares de calidad y buenas prácticas de manufactura de alimentos (BPM), generará una oferta de valor atractiva para sus clientes, y logrará rentabilidad.

Para mantener trabajadores contentos y capacitados es necesario asignarles funciones específicas, mantener un clima interno positivo y capacitarlos adecuadamente. Para elaborar mejor los productos, de forma estandarizada y generar una oferta diferente, es necesario documentarlos para estandarizarlos, establecer norma de buenas prácticas para manufacturar los alimentos, y determinar recetas y costos estándar. La satisfacción del cliente se dará por una oferta de valor atractiva, de calidad y con una carta de productos variada, a precios adecuados. El beneficio para La Cañita será consecuencia de mayores ventas y la optimización en el uso de recursos.

Recomendaciones

Es recomendable aplicar la propuesta ya que según señalan Mallo y otros (2015) el control de costos estándares en PYME del sector alimentos preparados genera un ahorro promedio de 5% sobre el costo de producción; y la ampliación y variación del menú genera mayor competitividad en las empresas, y las hace crecer en similar proporción que la industria; en el caso de Ecuador el sector de alimentos preparados creció el 2018 6,2% (SENPLADES 2018), Lo que se verifica al analizar el escenario de aplicación con los datos del año 2018 de la Cañita, donde se demuestra que la aplicación de la propuesta generaría un beneficio neto de 8.891,19 dólares.

Para implementara la propuesta se recomienda que exista compromiso de los propietarios y administrador, para generar vínculos de comunicación con el personal, y minimizar la resistencia y e inconvenientes que pudiesen surgir en el proceso de implementación.

Bibliografía

- Agencia Metropolitana de Promoción Económica, CONQUITO. *Informe de situación del sector PYME en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: CONQUITO, 2103.
- Alonso, Carmen. *Evolución de las TIC en España*. Madrid, España: NOVO, 2015, 158.
- Amozarrain, Miguel. *La gestión por procesos 5ta. Ed.* . Madrid: Mondragón, Corporación Cooperativa, 2015.
- Aquino, Carlos. *Mejora de Procesos 4ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall, 2015.
- Aranaz, J.M. *Normativa Sanitaria en el Ecuador*. Quito, España.: FLACSO - CEPAL, 2018.
- ARCSA. *Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*. Norma Técnica, Quito: RO. 555 Ministerio de Salud Pública, Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA-DE-042-2015-GGG , 2015.
- Ayala, H., I. Romero, A. Díaz, y E. Errasti. *Temas de Gestión de la Calidad en Turismo*. La Habana: CETUR, 2015.
- Banco Central del Ecuador, BCE. *Banco Central del Ecuador*. 01 de 03 de 2019. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> (último acceso: 02 de 04 de 2019).
- Beltrán, J., M. Carmona, R. Carrasco, M. Rivas, y F. Tejedor. *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía, España: Instituto Andaluz de Tecnología, 2014.
- Brown, Andrew. *Gestión de la atención al cliente con enfoque a la calidad 3ra. Ed.* Madrid: Diaz de Santos, 2015.
- BSI. *ISO 22000*. Norma Técnica, Nueva York: ISO, 2017.
- Burton, Armand. *Gestión de calidad en las organizaciones 4ta. Ed.* Buenos Aires: Pearson Educación, 2016.
- Carpio, Marcelo. « Mejoramiento Continuo de Gestión de Calidad.» Maestría en Auditoría en Gestión de la Calidad. Segundo Semestre Tercer Módulo., Universidad Técnica particular de Loja, 2016.
- CEPAL. *Gestión y Competitividad Empresarial en América Latina*. Técnico, Buenos Aires: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017.
- Certo, Samuel, y Paúl Peters. *Dirección estratégica. 6ta. Ed.* . Madrid, España: Irwin, 2014.

- Ciani, J.L., D.S. Guevara, y MGB. Magurno. «TICs aplicadas a las mejoras de los procesos y gestión .» *4to Congreso Argentino de Informatica* . Entre Ríos: CAIS, 2013. 14 a 27.
- Crosby, Frank. *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall - Continental, 2015.
- Deming, Edwards. *Calidad, productividad y competitividad 10ma Ed.* Máxico D.F.: Prentice Hall, 2014.
- Fajardo, Isabel Garcia. *Alimentos Seguros y de Calidad 3ra. Ed.* México D.F.: Pearson, 2015.
- Ferrada, Abel, y Luis Moraga. *Mejoramiento de procesos 3ra. Ed.* . Técnico, Arica: Gobierno de Chile, 2014.
- Fleming, Karl. *Gerencia de proyecto enfocada en la execlencia 3ra. Ed.* México D.F.: McGraw Hill, 2016.
- Flores, Karla. *Caso práctico de la gestión por procesos en el Hospital Enrique Garcés.* Quito: Universidad Central del Ecuador, 2012.
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad. *Modelo EFQM de excelencia, para unidades de negocios, diseño y procedimientos.* Técnico, Bruselas: EFQM Publications, 2015.
- Global Entrepreneurship Monitor . «Emprendimeinto en América Latina.» *EKOS*, 2017: 11-23.
- González, Humberto. *Boletín Calidad y Gestión Empresarial. ISO 9000 en Hotelería y Turismo.* Buenos Aires: Cámara de turismo de Argentina, 2016.
- Goodwell, Joseph. *Metodología de la Investigación Científica 4ta. Ed.* México D.F.: Pearson Educción , 2015.
- Grönroos, Chanumg. *The perceived service quality, ¿concept a mistake?* Oslo: Managing Service Quality, 2016.
- Harrington, James. *Mejoramiento de los procesos de la empresa 4ta. Ed.* . Bogotá: Alfa Omega, 2014.
- Instituto de la Ciudad. *Gestión del sector PYME en el Distrito Metropolitano de Quito.* Quito: CONQUITO, 2017.
- Lincoln, Sebastian. *La cadena de valor, herramienta de productividad.* México D.F.: Pearson Education, 2012.
- Mallo, P., M. Galantema, M. Pascual, M. Morettini, y A. Buseto. «Aplicación de herramientas borrosas al balance scorecard.» *Costos y Gestión No.61*, 2015: 12 - 19.
- Mariño, Hernando. *Gerencia de procesos 5ta. Ed.* Bogotá: Alfa Omega, 2014.
- Mason, Mark. *Metodología Investigativa 3th. Ed.* Chicago: Prentice Hall, 2013.

- Ministerio de Turismo. *Campaña all you need is Ecuador*. Informativo, Quito: Ministerio de Turismo, 2014.
- MITUR. *Análisis del sector turístico del Ecuador*. Quito: CEPAL, 2015.
- Orba Ferrada, Abel José, y Luis. Celsi Moraga. *Mejoramiento de procesos 3ra. Ed.* Arica: Gobierno de Chile, 2014.
- Organización Internacional de Normalización . *Norma de Calidad ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos*. México D.F.: Oficina Nacional de Normalización, 2008.
- Organización Internacional de Normalización. *NC ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Norma Técnica, México D.F.: Oficina Nacional de Normalización, 2005.
- Pais, Jose Ramon. *Business Process Management*. New York: NYU Press, 2014.
- Puig, Javier Durán. *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración 3ra. Ed.* Madrid: Díaz de Santos, 2014.
- Roning, Andrew. *Gestión por procesos y sistemas de calidad 3ra. Ed.* . México D.F. : Prentice Hall, 2015.
- SENPLADES. *Desarrollo económico e industrial del Ecuador*. Técnico , Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018.
- Silvestrín, Marcelo. *Ingeniería de Procesos 4ta. Ed.* Buenos Aires: McGraw Hill Latinoamérica, 2017.
- Strauss, Alexander. *Gestión organizacional en entornos dinámicos 2da. Ed.* Buenos Aires: Prentice Hall RTAC II, 2013.